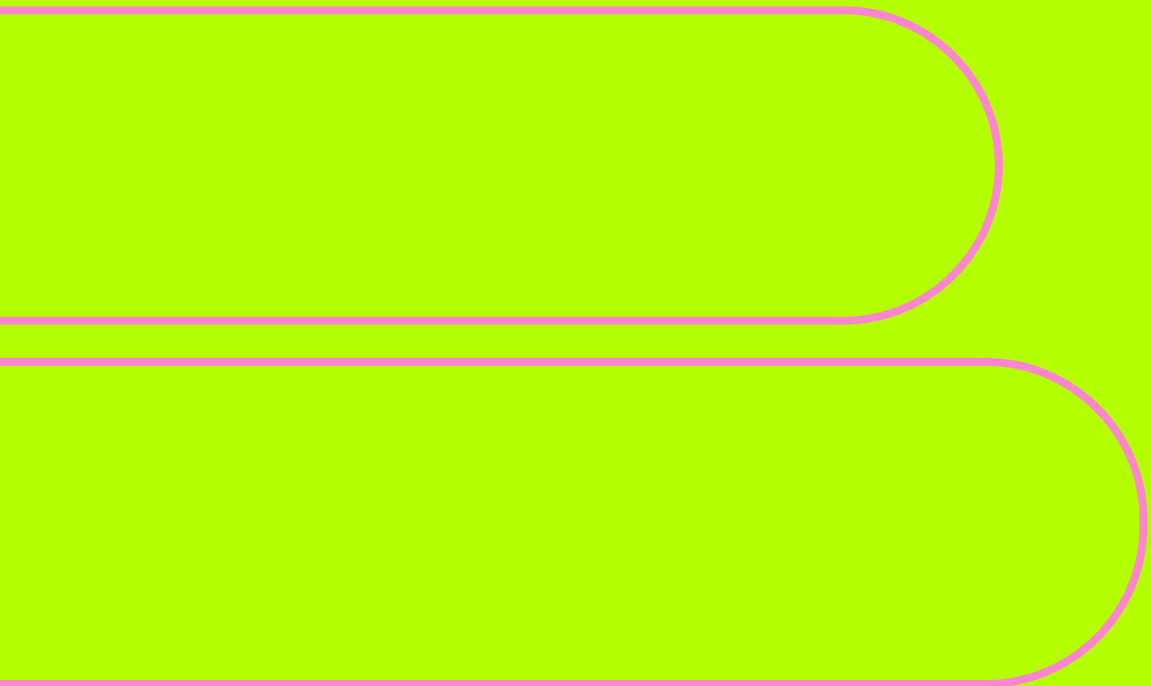


(a)tempo_ ralidades

Vivemos um **agora**
de muitos **tempos.**



sumário



SOBRE A PESQUISA

PERFIL GERAL DE PARTICIPANTES

INTRODUÇÃO

QUAIS SÃO AS SUAS IMAGENS DE FUTURO?

ENTRE A EUFORIA E A DESESPERANÇA

O RESGATE DO AMANHÃ

A RESPOSTA ESTÁ NO PRESENTE

FUTUROS INVISÍVEIS
Como mudar essa realidade

CONFORTÁVEL COM O DESCONFORTÁVEL

ALTERNAR INQUIETUDE E QUIETUDE

FIM DA ROMANTIZAÇÃO
Como mudar essa realidade

RESSIGNIFICAÇÃO DA CONFIANÇA

TRANSVERSALIDADE

A LIÇÃO QUE FICA

EMPRESAS DOS SONHOS

METODOLOGIA

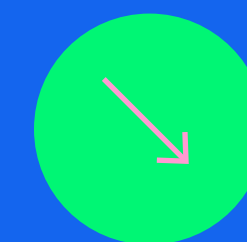
EQUIPE

sobre a pesquisa

A Carreira dos Sonhos é uma pesquisa realizada pela Cia de Talentos que, anualmente, revela as empresas nas quais as pessoas sonham trabalhar. Além dessa lista composta por dez organizações, usamos os dados levantados para investigar o contexto atual do mundo do trabalho e suas implicações nas expectativas profissionais.

Ao longo de 23 anos, identificamos cenários e desafios diversos, entretanto é curioso observar como, vez ou outra, alguns movimentos se repetem. Na verdade, são comportamentos e discussões que voltam à pauta, mas com uma roupagem diferente — a exemplo da nova onda de debates sobre as gerações.

Por conta do nosso interesse nesse fenômeno, focamos a edição de 2024 no estudo da temporalidade e seus efeitos sobre as perspectivas do amanhã. Buscamos responder grandes perguntas como: de que forma as experiências vividas em épocas diferentes impactam a visão de futuro de cada indivíduo? Mais do que isso, investigamos se, hoje, a liderança pode interferir positivamente nas imagens do amanhã — já adiantamos que sim.



perfil geral de participantes

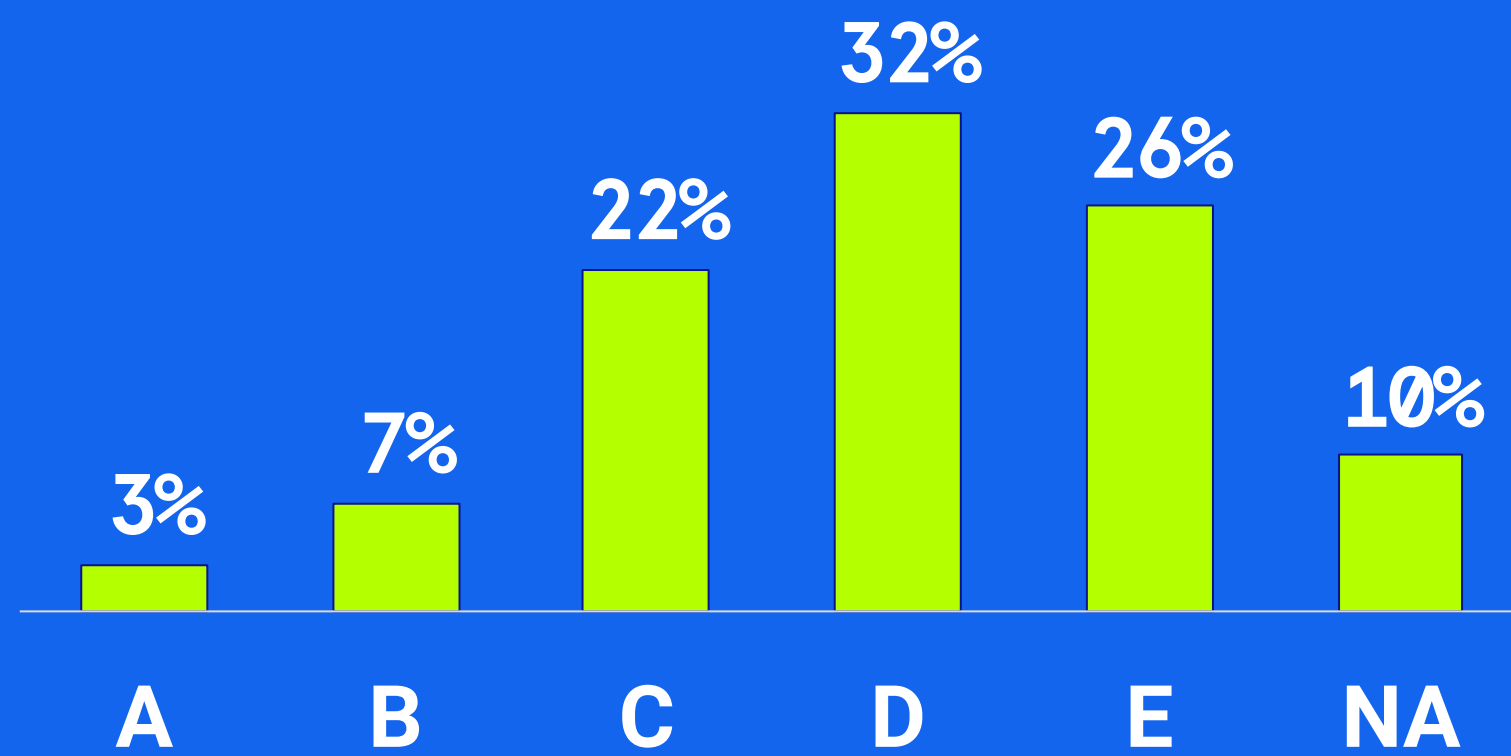


70.162
jovens estudantes
e recém-formados
(17 a 26 anos)

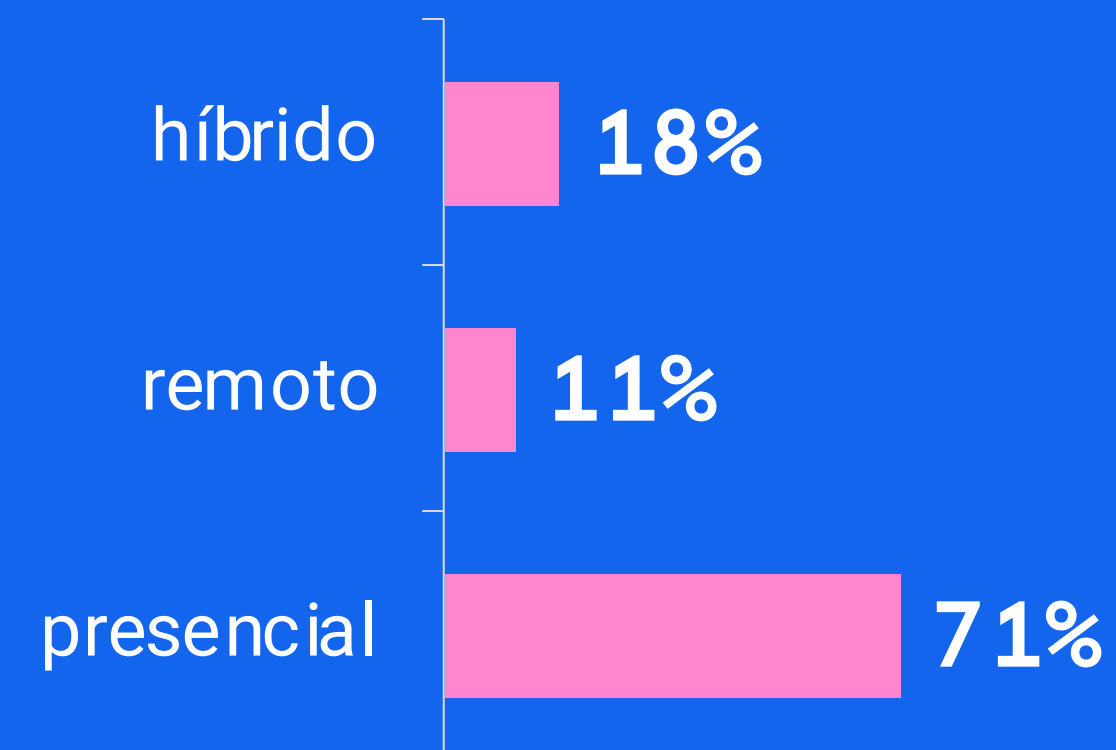
18.710
média gestão
coordenadores a
gerentes plenos

4.678
alta liderança
gerentes seniores
a presidentes

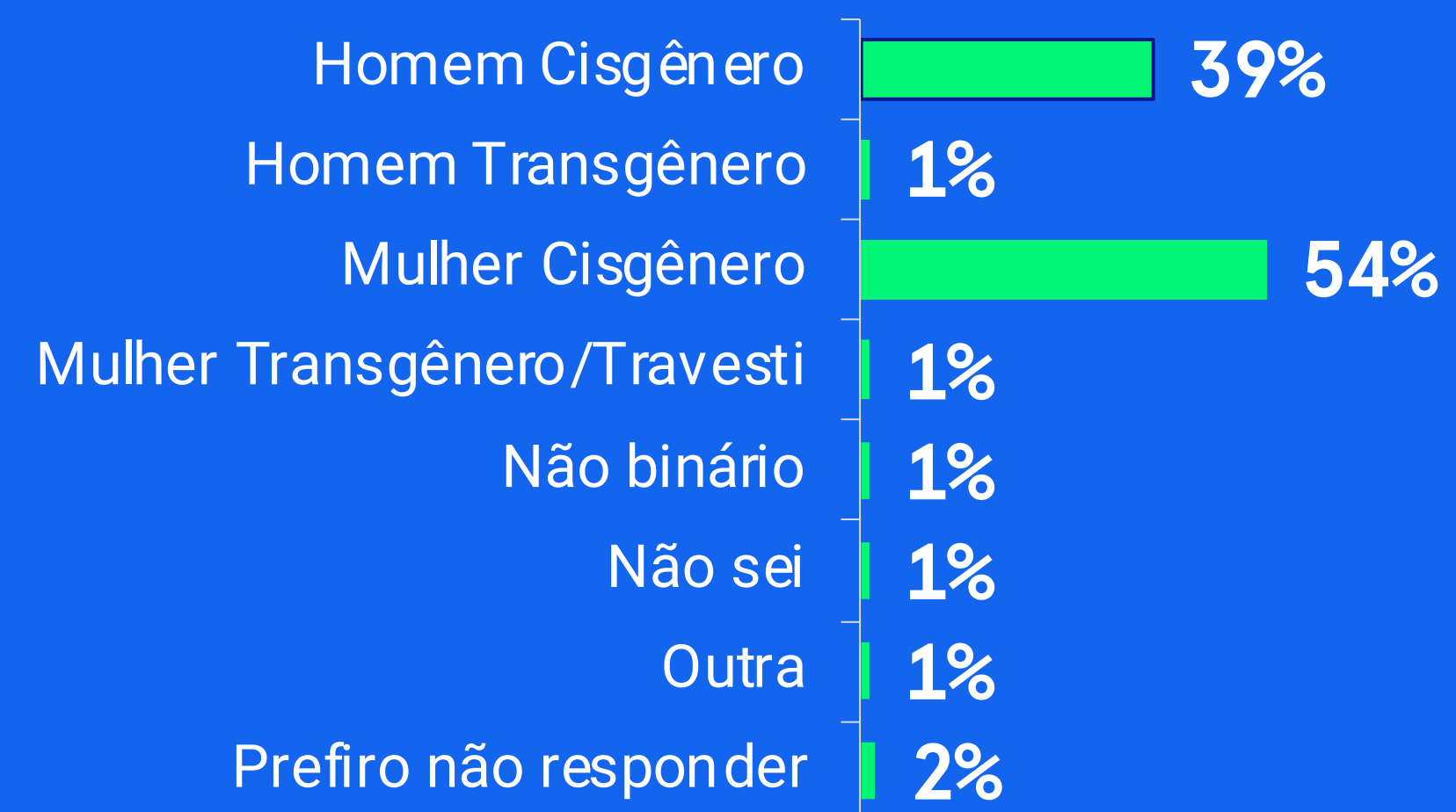
divisão socioeconômica



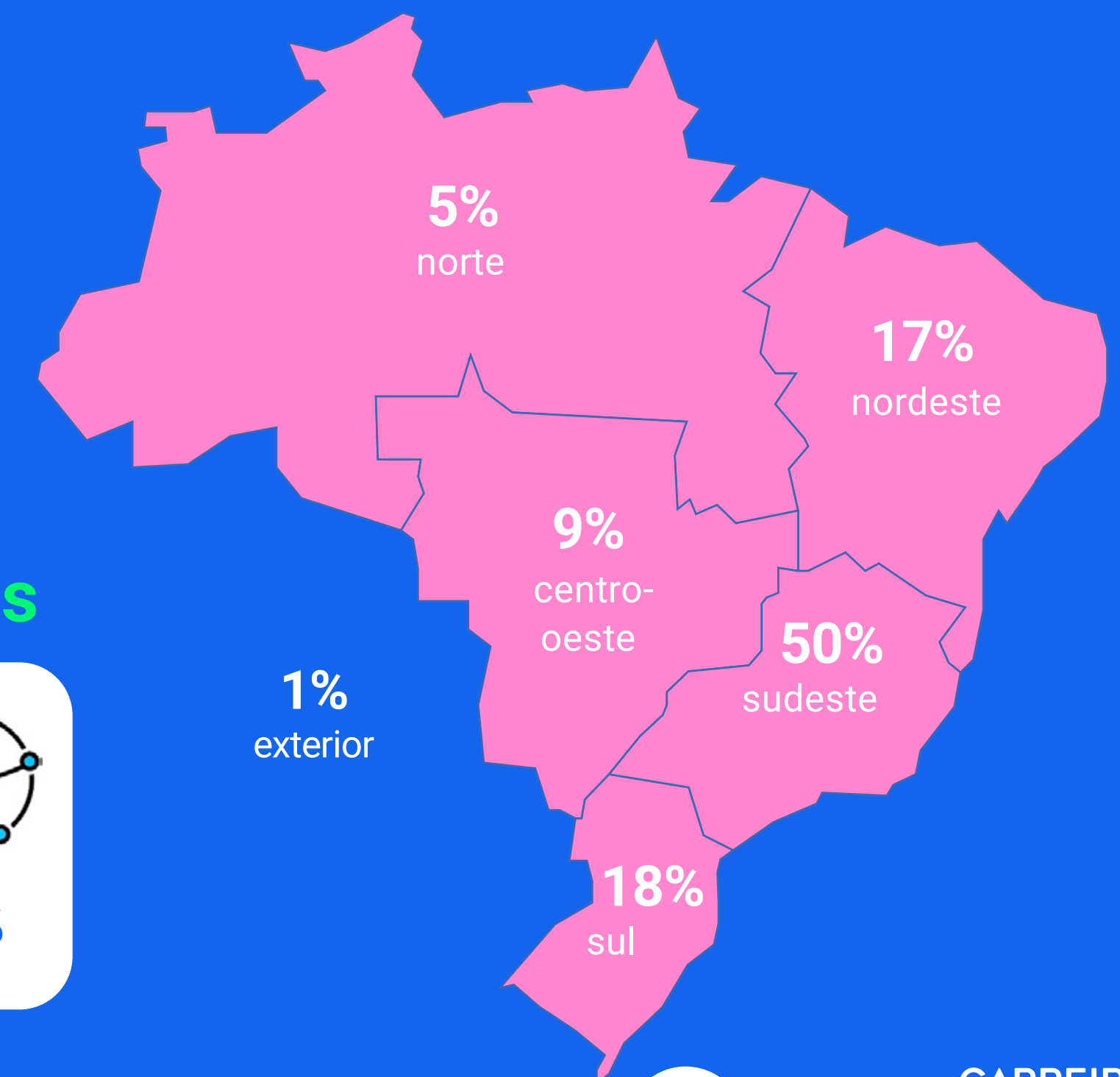
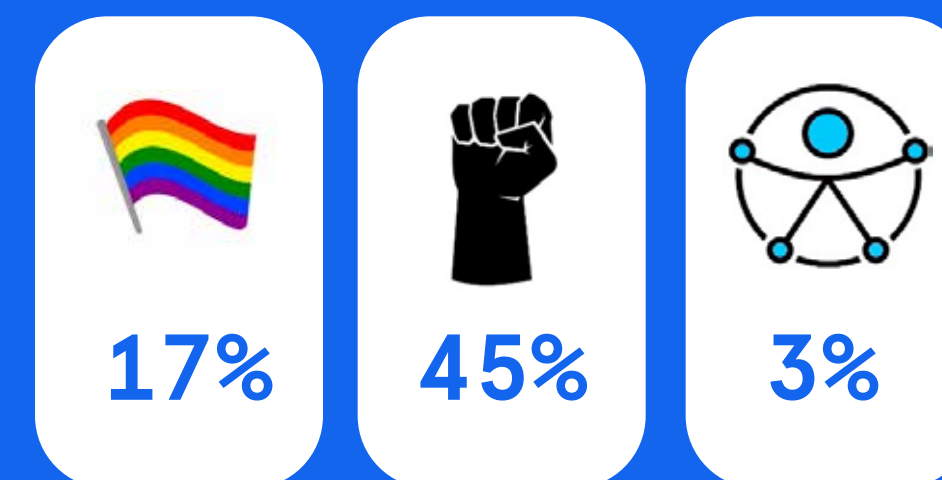
modelo de trabalho



identidade de gênero

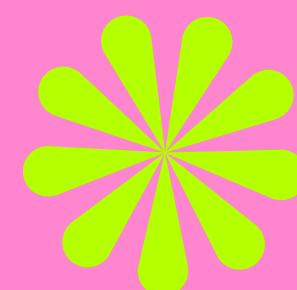


públicos diversos



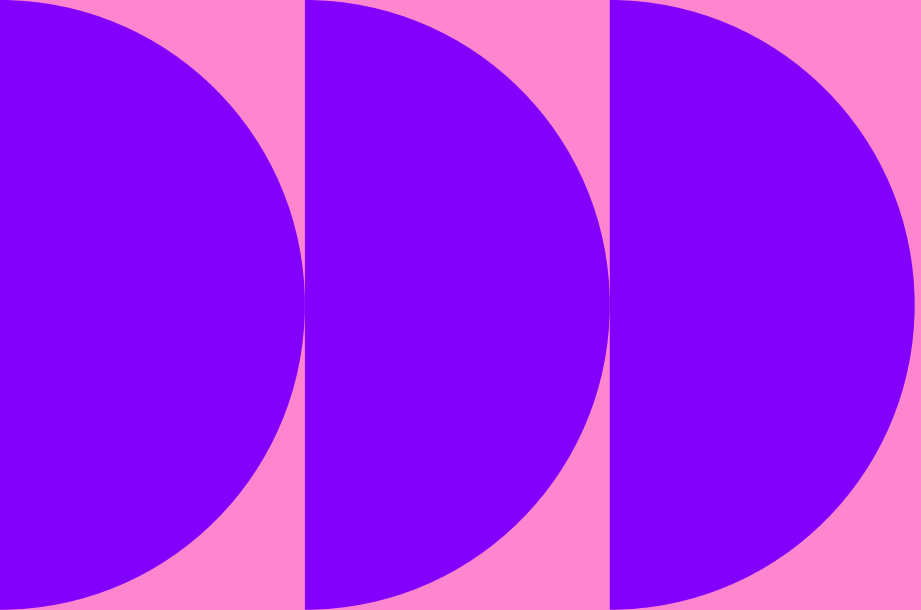
tem•po•ra•li•da•de

subst. fem. Qualidade, característica ou condição do que é temporal ou provisório.



A definição do termo no dicionário Michaelis pode ser curta e direta, mas quem busca se aprofundar sobre o conceito verá que o tema é complexo e debatido há séculos. Filósofos como Martin Heidegger, nascido em 1889, discutiram o quanto a nossa existência está intrinsecamente ligada ao tempo. Para esse intelectual alemão, a temporalidade é uma dimensão essencial da nossa existência, que molda como nos entendemos e nos relacionamos com o mundo ao nosso redor.

Até hoje, o assunto é estudado e existem inclusive descobertas que mostram não só a interferência do tempo no ser humano, mas também a relação inversa. Há quem diga que temos a capacidade de viajar através do tempo — porém, não exatamente como descrito nos livros e filmes de ficção científica.



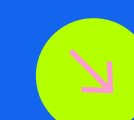
Em 2017, Dean Buonomano, da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, publicou um livro chamado “Your brain is a time machine: the neuroscience and physics of time”. Segundo o neurocientista estadunidense, “o cérebro humano é uma máquina do tempo que nos permite viajar mentalmente para trás e para frente, planejar o futuro e lamentar agonizantemente o passado como nenhum outro animal”. Trata-se, portanto, de uma viagem simbólica por meio da qual somos capazes de refletir sobre o que passou e projetar o porvir.

Todos esses estudos e teorias diferentes nos levam à conclusão de que a nossa experiência com o tempo não é banal. Ela merece ser analisada e compreendida — e não apenas para “fins filosóficos”.

Clique e saiba +



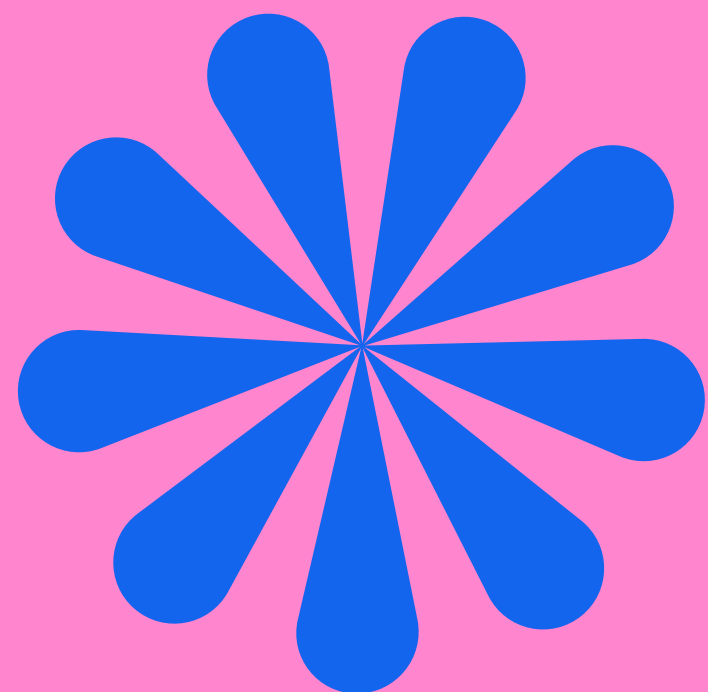
Your Brain is a Time Machine
Dean Buonomano | Talks at Google



Time is way weirder than you think
Dean Buonomano | The New York Times



The Human Brain is a Time Machine
Thomas MacMillan | The Cut



Por que isso é **importante** para a liderança?

Para além do fato de que entender a temporalidade ajuda no planejamento estratégico, na avaliação de riscos e na tomada de decisão, a compreensão desse conceito pode ser uma via de acesso importante às diferentes gerações.

É uma forma da liderança tornar-se mais consciente acerca das diversas experiências temporais das pessoas, melhorando a comunicação, o engajamento e, principalmente, a perspectiva de futuro dentro da empresa.

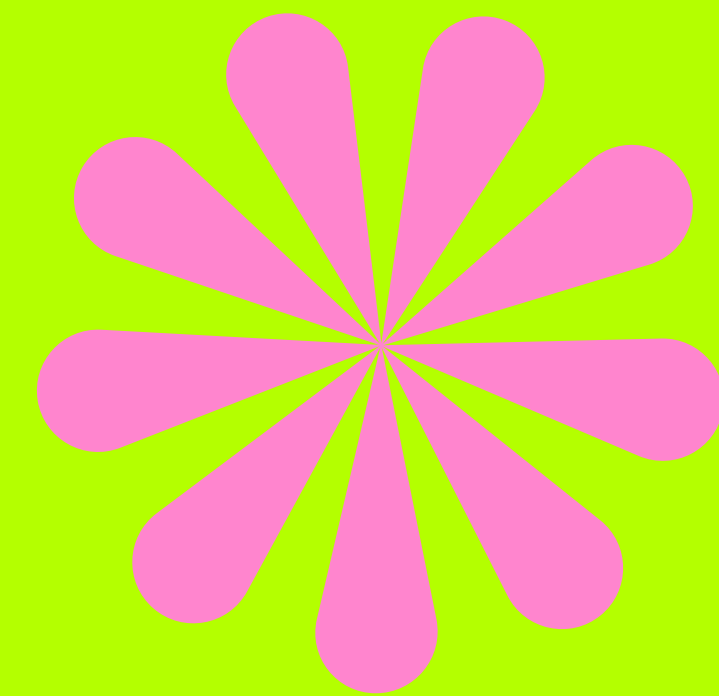


Todo futuro é a criação que se faz pela transformação do presente e experiências do passado.

A frase original de Paulo Freire não tinha esse pequeno adendo — o complemento é uma sugestão nossa. Após nos aprofundarmos no conceito da temporalidade e tendo em vista as mais de duas décadas do estudo da Carreira dos Sonhos, entendemos que:

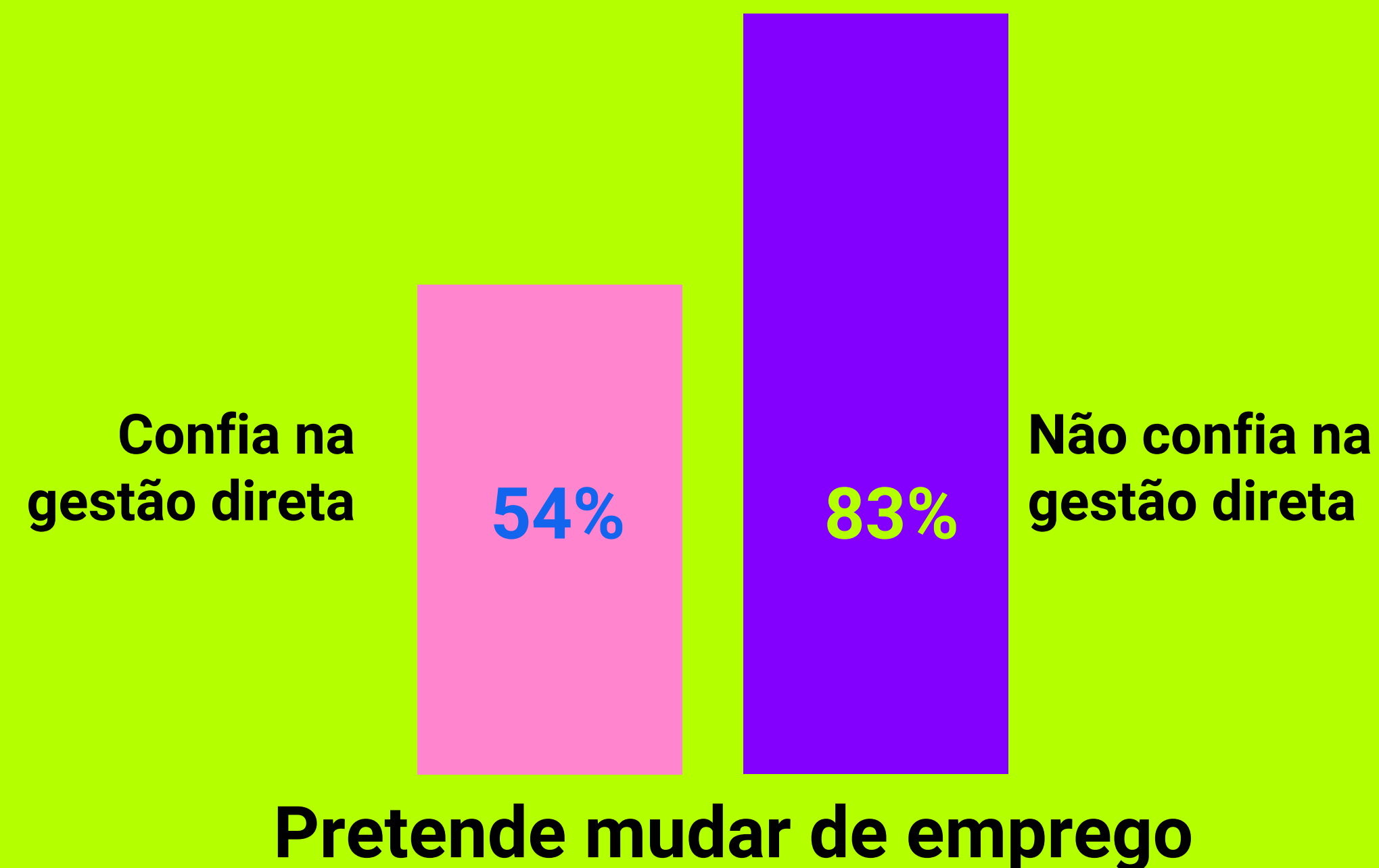
- 1º Se o futuro pode ser imaginado, ele também pode ser criado.
- 2º Existem múltiplas possibilidades de futuros e não apenas uma.
- 3º O futuro é construído a partir da soma do conhecimento adquirido por meio de experiências passadas com as decisões feitas no presente e as expectativas do que há de acontecer.

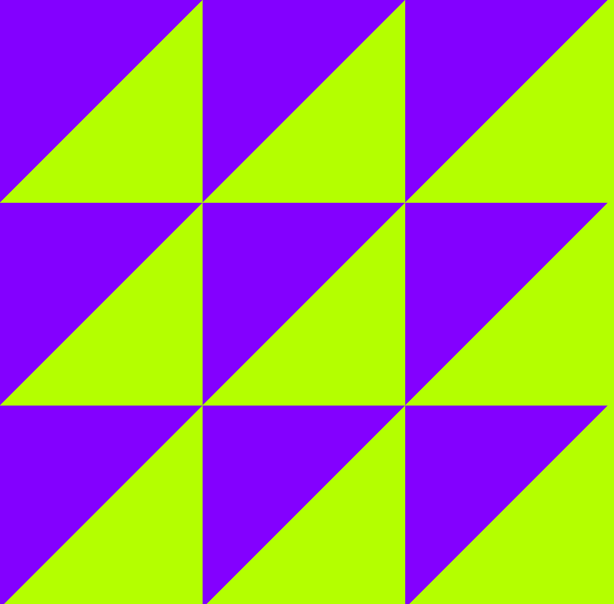
Por que isso é **importante** para a liderança?



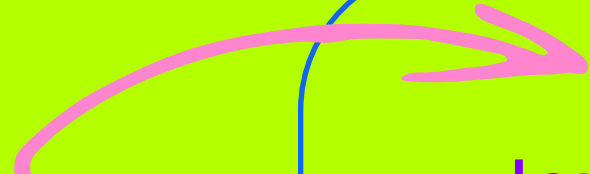
A experiência não determina toda a construção de um futuro, mas ela certamente impacta as expectativas acerca dos anos vindouros. Em algum grau, projetamos o futuro com base naquilo que vivenciamos e achamos que cabe dentro dessa realidade vigente.

Ter isso em mente pode ajudar a liderança a entender desejos e anseios das pessoas do seu time, como aqueles relativos à mudança de emprego. Quando a relação de confiança com a gestão direta (experiência presente) é positiva, a propensão das pessoas jovens saírem do trabalho é menor, o que pode ser um indicativo de que há uma melhor expectativa do futuro. No entanto, quando os indivíduos não confiam, a vontade de trocar de emprego é grande, conforme demonstrado no gráfico.





Saber o que as pessoas enxergam para o seu futuro ajuda a liderança a contornar desafios e lidar com problemas que podem ganhar proporções maiores, a exemplo do que explicaremos adiante sobre a geração nem-nem — ou seria geração sem-sem?



Jovens que não estudam e não trabalham escolheram deliberadamente esse estilo de vida ou a situação é mais complexa do que isso? Essa é a questão levantada por quem sugere que, no lugar de "nem-nem", seja usada a expressão "geração sem-sem". A troca é de apenas duas letras, mas faz muita diferença visto que esse novo termo parece traduzir melhor a falta de oportunidade enfrentada pela população jovem. Ou seja, há uma mudança na forma de debatermos o desafio.

Em vez de responsabilizarmos única e exclusivamente o sujeito (jovens que nem estudam, nem trabalham), buscamos olhar para as suas condições de vida, para o entorno (jovens sem oportunidade de estudo e de trabalho). Um ajuste de vocabulário nada banal.

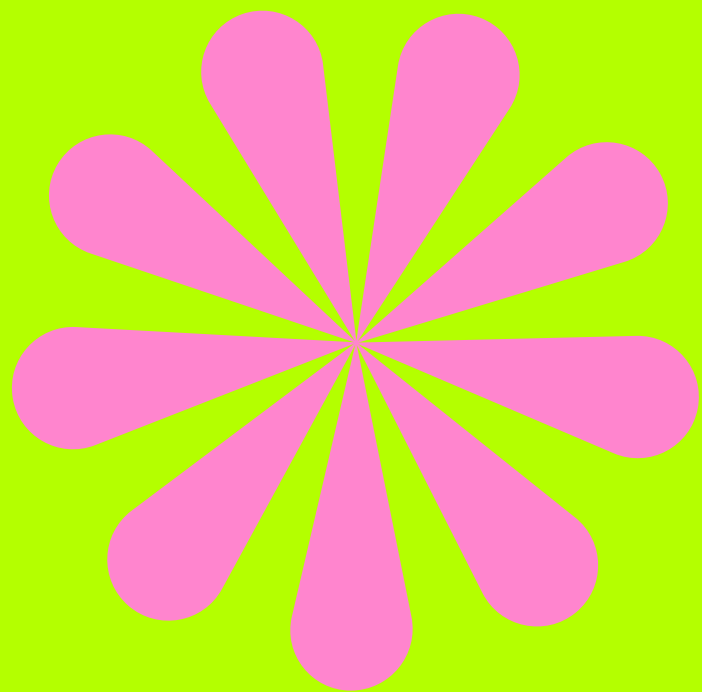
QUAIS SÃO AS SUAS IMAGENS DE FUTURO?

No Brasil, temos 4,62 milhões de jovens que não trabalham, não estudam e não estão em busca de um emprego, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) relativos ao primeiro trimestre de 2024. A chamada "geração nem-nem" levanta críticas. Contudo, em vez de reduzir a questão a estereótipos e lugares comuns, parece mais interessante entender o que está por trás desse fenômeno que, na verdade, é mundial.

Mais de 1/5 da população global entre 15 e 24 anos é classificada como "nem-nem"

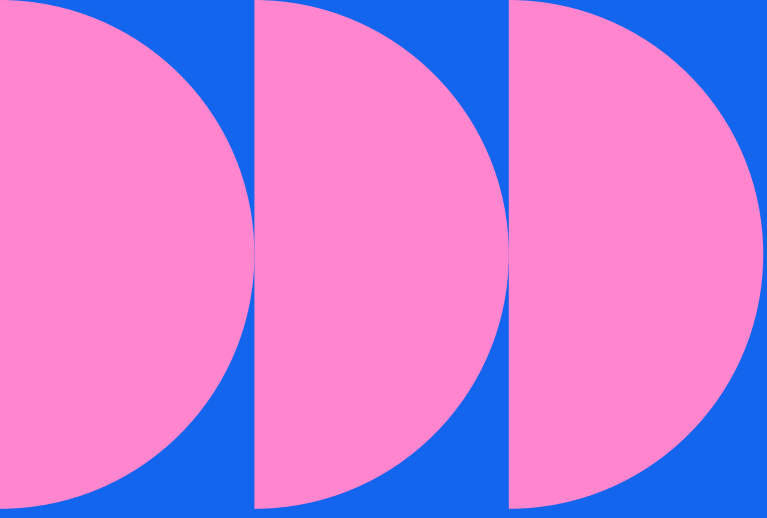
FONTE: dados de 2023 levantados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT)

A história nos mostra que episódios de crise de diferentes naturezas (política, econômica, social etc.) têm um efeito devastador sobre a perspectiva de futuro dos indivíduos que chegaram à vida adulta em meio a essa confusão. Quando alguém cresce e se desenvolve em um cenário de caos, é difícil cultivar uma visão clara e positiva do amanhã. A incerteza constante e a instabilidade minam a capacidade de planejar a longo prazo e de acreditar em uma realidade melhor.



Por que isso é **importante** para a liderança?

Parte da resolução do problema da geração nem-nem e da garantia da sustentabilidade dos nossos negócios está no nosso compromisso de construir uma visão de futuro mais positiva e, acima de tudo, ao alcance dos diferentes grupos sociais, culturais e geracionais. Não basta só a liderança conseguir enxergar um horizonte melhor, essa visão deve ser compartilhada e, mais do que isso, parecer uma realidade possível.



Entre a euforia e a desesperança

Antes de mais nada, é importante reforçar que, independentemente da perspectiva em relação ao amanhã, o futuro não é imutável. A maioria de nós acredita que o futuro reserva algo melhor e, para que esse desejo se concretize, podemos influenciar parte do rumo da história. Entretanto, para tomar essas rédeas em mãos, é necessário entender os contextos — conforme já explicado.

Até pelo menos 1968, o futuro era imaginado de maneira eufórica. Em seu livro “Depois do Futuro”, o filósofo italiano Franco Berardi explica que, apesar das guerras e outros episódios trágicos, o sentimento que imperava no novecento era de fé na realização humana. O horizonte parecia brilhante e, segundo o autor, era possível afirmar que a vida melhorou em diferentes aspectos: menos pessoas sofriam com a fome, a expectativa média de vida tinha aumentado e a tecnologia abriu um horizonte de possibilidades.

Toda essa euforia, contudo, começa a perder força no final do século. Em 1977, a banda punk rock Sex Pistols canta que "não há futuro nos sonhos da Inglaterra". Apesar da música "God Save The Queen" fazer referência à monarquia britânica, sua letra evocava um sentimento de revolta e desesperança que seria compartilhado nos anos vindouros em diversas partes do mundo.

A mudança de sentimento de euforia para desesperança é percebida com maior ênfase depois da crise financeira de 2008, segundo Franco Berardi.

Na obra já citada, o filósofo descreve que "um sentimento generalizado de humilhação tomou conta da esfera psicossocial". A perspectiva de futuro muda — e para pior.

Com a crise econômica, desemprego, guerras, ameaça ambiental e, mais recentemente, a pandemia, o amanhã não é mais percebido como fonte de esperança ou promessa de crescimento. Mais uma vez nas palavras do filósofo, "é um futuro amedrontador em vez de promissor que aguarda essa geração".

Não à toa, quando analisamos os dados da Carreira dos Sonhos sobre quais emoções e sentimentos foram percebidos com mais frequência no último ano, dois se sobressaem no grupo jovem em comparação com respondentes da alta liderança e média gestão.

Sentem apatia sempre ou frequentemente

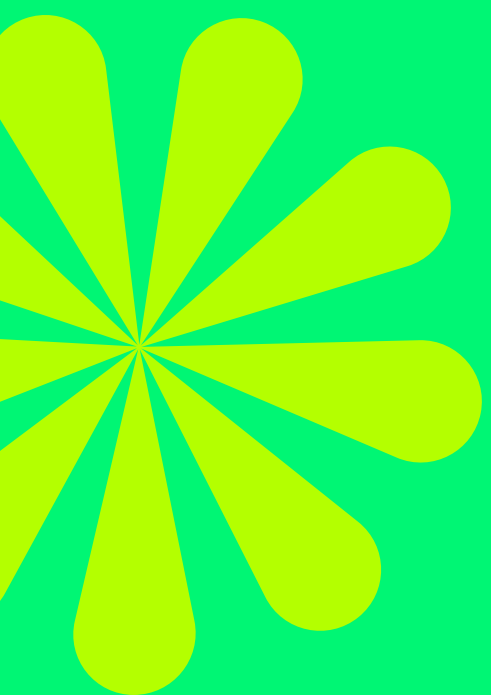
Baby Boomers	Geração X	Millennials	Geração Z
13%	18%	25%	40%

Sentem medo sempre ou frequentemente

Baby Boomers	Geração X	Millennials	Geração Z
14%	21%	28%	36%

Por que isso é **importante** para a liderança?

Parte da resolução do problema da geração “nem-nem” e da garantia da sustentabilidade dos negócios está no nosso compromisso de construir uma visão de futuro mais positiva e, acima de tudo, ao alcance dos diferentes grupos sociais, culturais e geracionais. Não basta só a liderança conseguir enxergar um horizonte melhor, essa visão deve ser compartilhada e, mais do que isso, parecer uma realidade possível.



Estamos submetidos a um processo contínuo de transformação que acaba por influenciar no “humor” da sociedade, ora otimista e com força de vontade, ora pessimista e desprovida de motivação. Em seu livro “The image of the future”, o filósofo holandês Fred Polak explica que o desenvolvimento da civilização ocidental passou por diferentes momentos, mas que, **“agora, inesperadamente, a mão no leme vacila. O homem continua a tentar governar, mas a apatia o dominou, e a vida parece ser apenas uma ‘existência até a morte’”**.

Com a recente profusão de movimentos como “quiet quitting”, “rage applying” e “lazy job”, pode parecer que Polak estava se referindo especificamente aos dias de hoje. Porém, seu livro data de 1961. O que explica essa letargia que reaparece de tempos em tempos é justamente a capacidade humana — ou, na verdade, incapacidade de vislumbrar o futuro.

“

A ascensão e queda das imagens do futuro precedem ou acompanham a ascensão e a queda das culturas. Enquanto a imagem de uma sociedade for positiva e próspera, a flor da cultura está em pleno florescimento. No entanto, uma vez que a imagem começa a decair e perder sua vitalidade, a cultura não sobrevive por muito tempo.

Fred Polak - filósofo holandês

”

Isso significa que as possibilidades de futuros potenciais lançam luz ou sombra sobre o presente. Se a visão do amanhã parece próspera, a forma de vivenciar os desafios do presente tem a tendência de ser mais positiva e enérgica. Agora, se as perspectivas parecem desoladoras, a postura diante dos dilemas pode ser marcada por desânimo e inércia.

Portanto, o resgate do futuro não é apenas uma questão de planejamento estratégico, mas de renovar a visão coletiva e individual de tempos vindouros para uma versão mais positiva.



Por que isso é **importante** para a liderança?

Ao nutrir imagens otimistas e inspiradoras do futuro, temos o poder de transformar a apatia em ação e a desesperança em determinação. Reavivar essa capacidade de sonhar com um futuro melhor é um jeito de encontrar forças para navegar com firmeza e propósito em meio a adversidade, direcionando o leme da sociedade para um horizonte mais brilhante e promissor.

A resposta está no presente

Isso significa que o esforço de prever o futuro ou de preparar-se para os desafios não é suficiente para solucionar o problema da desilusão. A resposta, na verdade, está no que vamos fazer de concreto agora para construir um amanhã melhor.

Por mais difícil que o presente seja, não devemos desistir dele, buscando percorrer essa jornada de forma coletiva. Afinal, o futuro não deve ser construído a partir de um único olhar.

É necessário lembrar de virar a cabeça e observar o mundo através de outros ângulos, considerando vivências diversas – inclusive a da juventude.

Para ajudar a liderança nesse exercício de compreensão do tempo presente, os estudos da Carreira dos Sonhos apontam dois principais fenômenos contemporâneos que traduzem a forma como a juventude tem reagido frente ao cenário atual:

- * **Futuros invisíveis**
- * **Fim da romantização**

futuros ~~invisíveis~~

A desesperança explicada nos capítulos anteriores gera uma grande dificuldade para o jovem: conseguir enxergar uma saída. Não à toa, a nossa pesquisa identificou certo pessimismo no que se refere à participação da juventude no mercado de trabalho.

Dentre as **70.162** pessoas jovens entrevistadas, apenas:

40%

dizem estar confiantes de que irão manter seu emprego atual

41%

acreditam que, se forem demitidas, conseguiriam outro emprego

Para além da questão do pessimismo, esses dados referem-se à capacidade — ou a falta dela — de construir o presente e imaginar futuros possíveis. A incerteza acerca da estabilidade no emprego, portanto, gera não apenas uma insegurança financeira, mas também uma falta de perspectiva.

Assim, para tentar acalmar toda essa ansiedade de viver em um mundo volátil, incerto e em alta velocidade de transformação, a juventude parece oscilar entre **sentir uma nostalgia do passado, focar na recompensa do presente e ansiar pela promessa de futuro**. Em algum grau, esses três estados revelam uma forma de escapismo.

futuros ~~invisíveis~~

Alerta

A insegurança em relação ao futuro identificada pela nossa pesquisa não é exclusiva da juventude: a média gestão e a alta liderança também demonstram certa falta de confiança quando o assunto é estabilidade no emprego.

Tal constatação serve de sinal de alerta porque, afinal, tudo o que acontece com a liderança impacta nela mesma e nos times. Na prática, quando temos pessoas liderando empresas, áreas e times que não sabem se continuarão em seus empregos, ampliamos os desafios relacionados à confiança e ao engajamento.

Quão confiante você se sente em manter seu emprego atual?

Resposta: Muito Confiante

Jovem
40%

Média Gestão
54%

Alta Liderança
62%

futuros
~~invisíveis~~

Como mudar essa realidade

Desafios complexos não têm soluções únicas, muito menos mágicas. Contudo, existem alguns caminhos que podem ajudar líderes a apoiarem jovens na missão de tornar o futuro visível — na verdade, os caminhos apresentados também beneficiam a própria liderança. São eles:

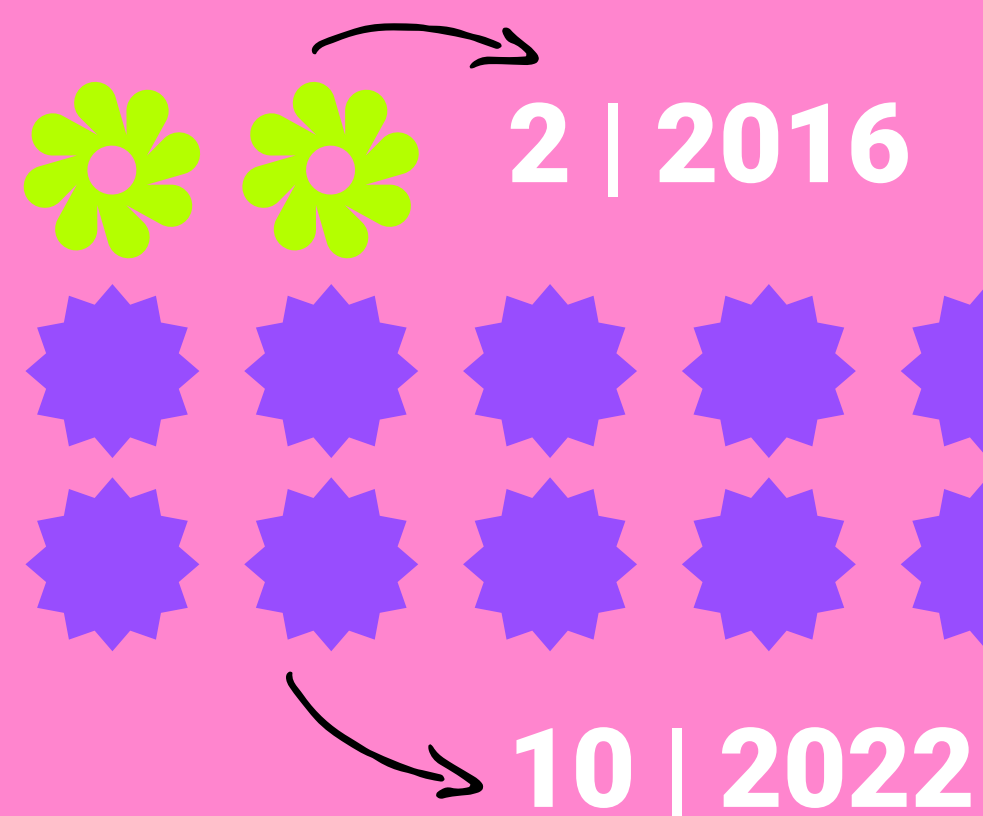
- * **Aprender e ensinar as pessoas a ficarem confortáveis com o desconfortável.**
- * **Criar um ambiente em que seja possível alternar a inquietude e a quietude.**

confortável com o
desconfortável

confortável com o desconfortável

Colocando em termos corporativos, estamos nos referindo à gestão da mudança. Mais precisamente, à transformação da forma atual de se conduzir tal processo. Hoje, mais do que nunca, as pessoas estão sendo exigidas na sua capacidade de adaptação — prova disso é um dado da consultoria Gartner que revela o aumento substancial das mudanças planejadas em uma empresa durante o período de um ano.

Mudança planejada



Líderes que fazem uma gestão da mudança eficiente podem ajudar a reduzir a sensação de esgotamento e aumentar o sentimento de realização.

confortável com o desconfortável

É importante explicar que, a consultoria considerou como "mudanças planejadas" processos como fusão de empresas, reestruturação para obter eficiência, transformação cultural para desbloquear novas formas de trabalhar etc. Contudo, ainda existem aquelas "mudanças menores" que fazem parte de qualquer cotidiano profissional: a ida para outra equipe ou a contratação de um novo gerente, por exemplo. **Nesses casos, a fadiga costuma ser 2,5 vezes maior do que nas mudanças planejadas, no estudo da Gartner.**

Diante desse cenário, não é de se espantar que o estudo tenha identificado também uma queda dramática de 2016 para 2022 na quantidade de pessoas dispostas a apoiar tais processos organizacionais: de 74% para apenas 43%. É como se houvesse uma espécie de "fadiga da mudança", o que só reforça a necessidade da liderança saber gerir bem tal processo.

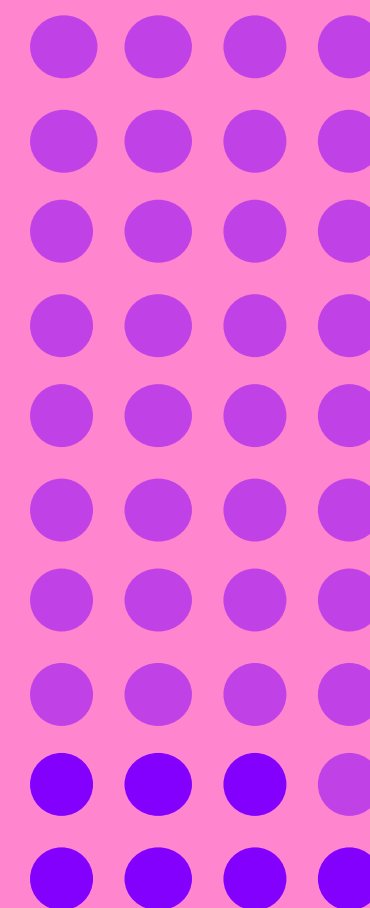
confortável com o desconfortável

Trazendo essa conversa para o cenário nacional, observamos que, dentre o público jovem respondente da Carreira dos Sonhos, **56% disse que a liderança faz bem os processos de mudança**. Ao cruzarmos tal dado com as percepções do dia a dia no trabalho, identificamos uma relação interessante: dentre as pessoas jovens que avaliam positivamente a forma como a mudança é conduzida, 73% terminam o dia realizadas.

Já quando olhamos para o grupo que não faz uma boa avaliação, **só 38% encerram o expediente com o sentimento de realização**. Uma dinâmica parecida foi observada na análise da percepção de esgotamento.

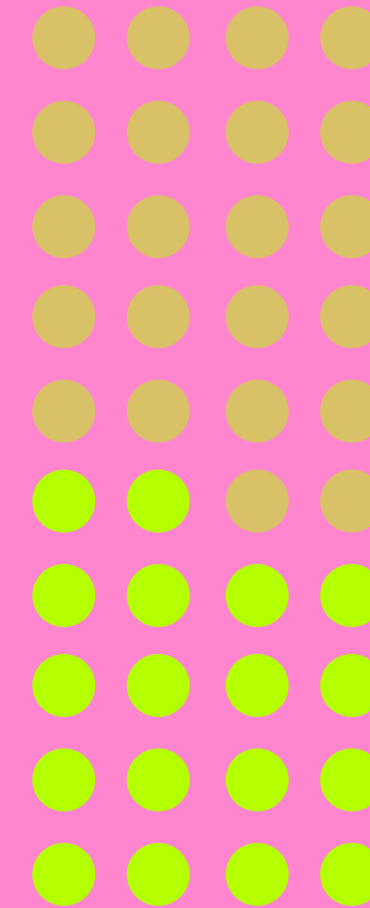
Finaliza a maioria dos dias com sensação de **esgotamento**

17%



Conduz bem as mudanças

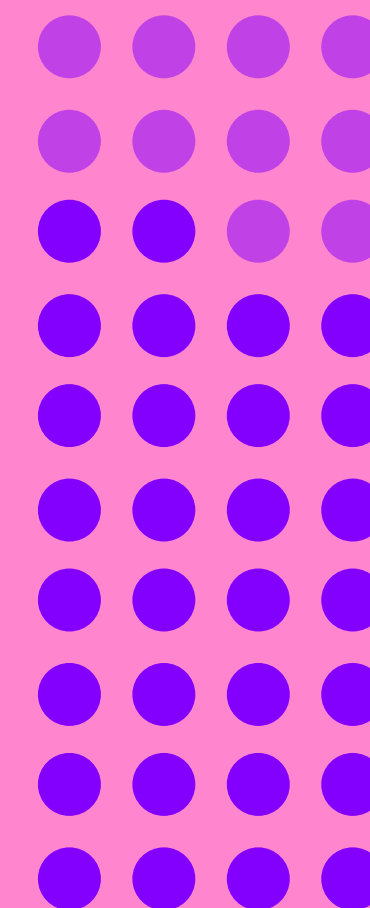
45%



Não conduz bem as mudanças

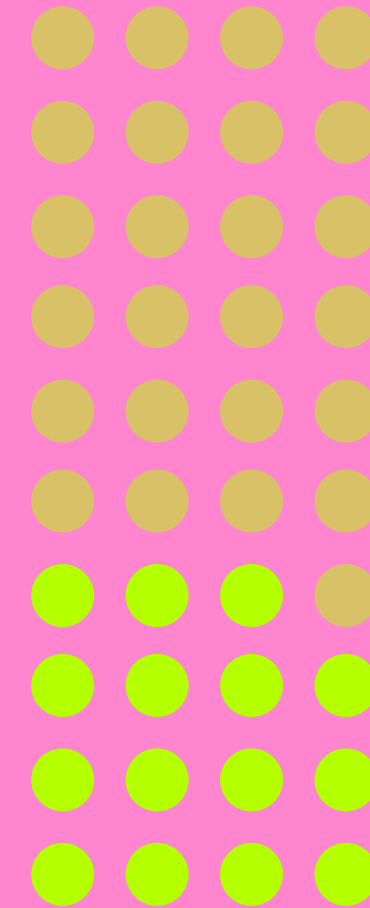
Finaliza a maioria dos dias com sensação de **realização**

73%



Conduz bem as mudanças

38%



Não conduz bem as mudanças

confortável com o **desconfortável**

Da teoria à prática

Para evitar tal cenário, a recomendação é ampliarmos as ações corporativas que ajudam as pessoas a ficarem confortáveis com o desconfortável. Em termos práticos, podemos:

1. Incentivar as pessoas a terem coragem de serem ruins em algo novo.

Não se trata de fazer uma ode ao erro ou ao mau desempenho, o objetivo é normalizar o desconforto com o novo — afinal, é natural sentir certo mal-estar diante de algumas mudanças. Em um ambiente em que não são feitos julgamentos em relação a esse incômodo, pode ser mais fácil lidar com a novidade, navegar pela incerteza e desbravar outros horizontes.

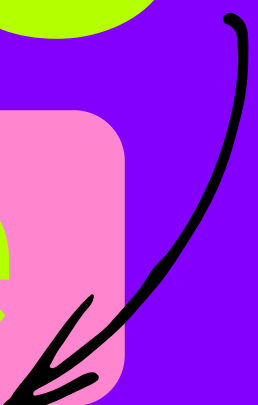
2. Oferecer ferramentas de gestão da mudança.

Além de fornecer metodologias e sistemas, é fundamental capacitar profissionais para utilizarem tais recursos — em especial, a liderança, uma vez que ela serve como exemplo e pode replicar o conteúdo. Também vale investir na sensibilização acerca da importância da escuta ativa, o que certamente ajudará a identificar e a lidar com os desafios da transformação.

3. Estimular os momentos de calma.

Em um cenário no qual as mudanças são frequentes e, portanto, exigem um tempo de resposta mais veloz, é importante reservar momentos para a pausa na rotina de trabalho. Conforme será detalhado na sequência, buscar maior equilíbrio entre a agitação e a calma é outro caminho para a liderança ajudar a juventude a tornar o futuro visível.

Alternar **inqui**etude
com **quietude**



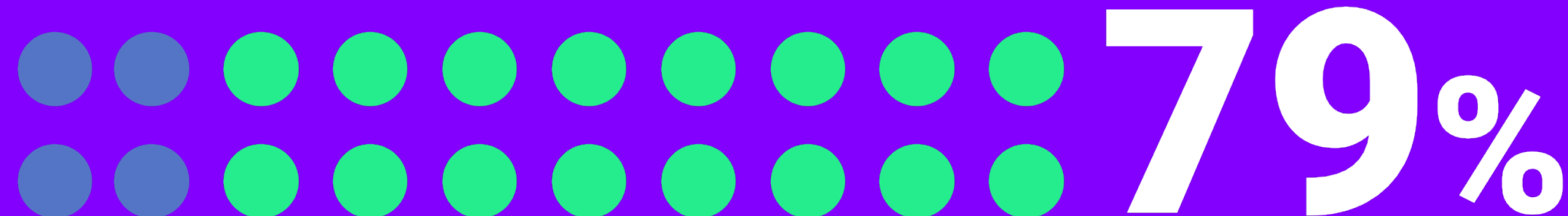
De acordo com a nossa pesquisa, há uma ligação forte entre satisfação com o trabalho e atividades conectadas com o interesse profissional. Considerando o grupo satisfeito com a empresa, a maioria acha que seus afazeres ressoam com aquilo que almejam para a sua carreira.

Para além do foco em escolhas que ressoem com seus desejos e nos micromomentos de alegria, a juventude no Brasil se conecta com o tema do fim da romantização também pelo processo histórico de quebra de confiança. Já há alguns anos, pesquisas diversas apontam uma queda na confiança de forma generalizada. Em todo o globo, os indivíduos parecem mais céticos em relação às marcas, tecnologia, mídia, instituições.

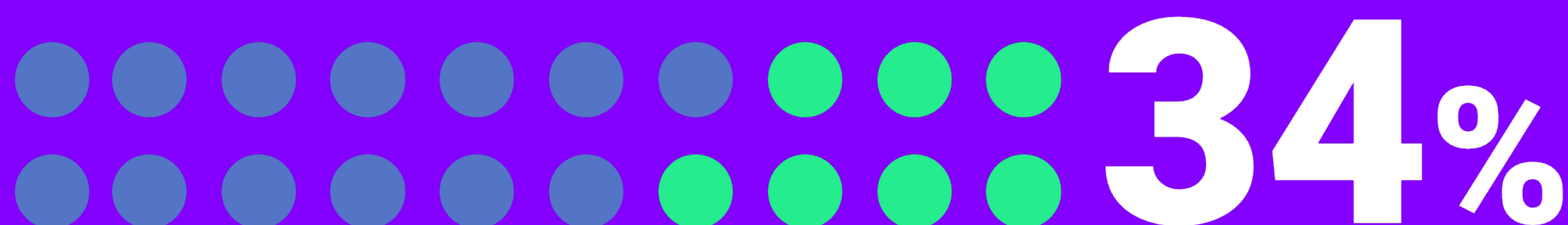
fim da **romantização**

Satisfação com o trabalho

Atividades conectadas com habilidades



Atividades não conectadas com habilidades



ressignificação da



confiança

transversalidade

Idealização e realização



Para mais informações

clique aqui e fala com a gente!

Sobre conteúdo e negócios
negocios@ciadetalentos.com

Imprensa
assessoria@ciadetalentos.com