



# CARREIRA DOS SONHOS

**Cia de Talentos** 2023



# > Sumário

## Sobre a pesquisa

### Perfil geral de participantes

### Desafios contemporâneos

A busca pela liberdade de escolha

Fim do “tamanho único”

## O que importa na vida

### Movimentos identificados pela Carreira dos Sonhos

#### Empoderamento individual

Expectativa x Realidade

Como ficam a média gestão e a alta liderança?

#### Letramento emocional

A importância de nomear o caos interno

O compromisso de priorizar o bem-estar

De onde vem essa tendência?

Uma boa reforma no ambiente de trabalho

O mito de ser multitarefa e da superprodutividade

## Empresa dos Sonhos

### Recomendações

Resgate o básico

Mude radicalmente a forma de fazer gestão

Invista na média gestão

## Metodologia

### Equipe autora

# Sobre a pesquisa

Há 22 anos, a pesquisa Carreira dos Sonhos aponta caminhos para que as empresas possam transformar o futuro sonhado em uma realidade concreta. Para ajudá-las nessa construção, damos voz tanto às pessoas que estão na graduação quanto àquelas que já atuam no mercado, de modo que todas possam compartilhar seus desejos e suas expectativas com relação ao mundo do trabalho.

A partir de nosso estudo anual, também identificamos as empresas dos sonhos – aquelas que encantam e atraem muita gente.

Nesta edição, partimos de um cenário de agravamento de crises para chegar a dois movimentos relevantes neste momento: o empoderamento individual e o letramento emocional. Ao longo deste e-book, iremos detalhar ambos com base nos dados da Carreira dos Sonhos.



## Perfil geral de participantes

**91.380**  
respondentes

➤ **71.000**  
jovens  
estudantes e  
pessoas recém-  
formadas

➤ **14.488**  
média gestão  
(da coordenação  
ao nível de  
gerência plena)

➤ **5.892**  
alta liderança  
(da gerência  
sênior à  
presidência)

### região

|              |          |       |         |     |          |
|--------------|----------|-------|---------|-----|----------|
| Centro-Oeste | Nordeste | Norte | Sudeste | Sul | Exterior |
| 9%           | 18%      | 5%    | 51%     | 16% | 1%       |

### divisão socioeconômica

|    |    |     |     |     |               |
|----|----|-----|-----|-----|---------------|
| A  | B  | C   | D   | E   | Não informado |
| 2% | 7% | 23% | 32% | 28% | 8%            |

### gênero

|          |           |             |
|----------|-----------|-------------|
| Feminino | Masculino | Não binário |
| 56%      | 40%       | 1%          |

### representatividade em outros grupos minorizados

|                |                  |                         |
|----------------|------------------|-------------------------|
| Pessoas negras | Pessoas LGBTQIA+ | Pessoas com deficiência |
| 44%            | 22%              | 2%                      |

### modelo de trabalho

|        |         |            |
|--------|---------|------------|
| Remoto | Híbrido | Presencial |
| 11%    | 23%     | 66%        |

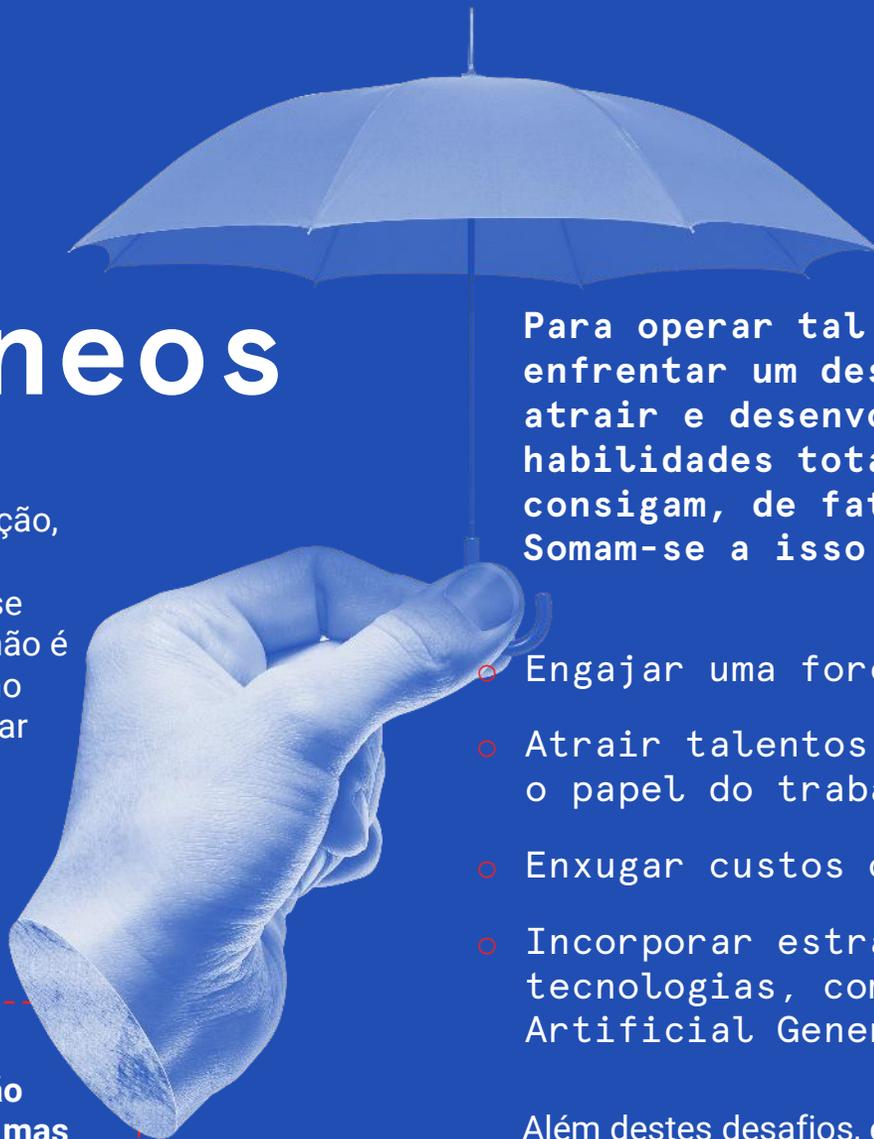
Neste e-book vamos apresentar os dados e insights a partir da ótica do público jovem.

# > Desafios contemporâneos

Em 2023, vivemos o resultado de uma sobreposição de crises. Crise econômica, crise ambiental, crise na educação, crise política e crise de desinformação são só alguns exemplos em uma longa lista. O tamanho do problema se torna ainda maior quando lembramos que o fenômeno não é local, mas global. Brasil, Argentina, Estados Unidos, Reino Unido, França. Enfim, diversos países tentam se recuperar dos efeitos dos últimos anos.

Como herança do acúmulo de crises, temos desafios mais complexos — e, no caso das empresas, eles são tanto internos, quanto externos.

**Na prática, isso significa que, atualmente, muitas organizações se veem diante da necessidade de não apenas desenvolver novos produtos e/ou serviços, mas de reinventar seu segmento. Ou seja, estamos falando de transformações consideravelmente mais profundas.**



Para operar tal mudança, é fundamental enfrentar um desafio dentro de casa: atrair e desenvolver pessoas com habilidades totalmente novas, que consigam, de fato, transformar o negócio. Somam-se a isso algumas demandas:

- Engajar uma força de trabalho exausta;
- Atrair talentos que estão repensando o papel do trabalho em suas vidas;
- Enxugar custos operacionais;
- Incorporar estrategicamente novas tecnologias, como a Inteligência Artificial Generativa.

Além destes desafios, existem ainda dois fenômenos que acrescentam uma camada de complexidade ao cenário atual.



## > A busca pela liberdade de escolha

Em um mundo em constante evolução, as prioridades individuais estão tomando um novo rumo. As pessoas já não buscam apenas estabilidade e sucesso convencional, mas sim a oportunidade de moldar suas vidas de acordo com seus valores e encontrar um significado genuíno em suas escolhas. A liberdade para tomar decisões emerge como um tema central nas aspirações contemporâneas.

O desejo de uma vida autêntica e com propósito não se limita a um único domínio. De fato, abrange todas as facetas da existência, desde relacionamentos até conquistas pessoais. No entanto, é no ambiente profissional que essa busca por autenticidade e significado tem se destacado: as pessoas estão cada vez mais determinadas a ter voz ativa no que fazem, quando fazem e onde fazem.

# > Fim do "tamanho único"



A abordagem padronizada e genérica está sendo substituída pela crescente ênfase na personalização como o novo padrão dominante.

Essa mudança não trata de descartar o que é compartilhado por um grupo, mas de reconhecer a complexidade das diferentes necessidades e expectativas individuais.

A era da personalização está em pleno vapor, e não se trata apenas de consumidores exigentes. A personalização agora permeia diversos aspectos da vida cotidiana, desde produtos e serviços até experiências de entretenimento e educação.

A crescente disponibilidade de dados e avanços tecnológicos permitiu uma compreensão mais profunda das preferências individuais, tornando possível oferecer soluções que atendam de maneira precisa e única.

Hoje o reconhecimento e a atenção às necessidades individuais são tão cruciais quanto a compreensão do que é compartilhado por muitas pessoas. A personalização deixa de ser uma tendência passageira para se tornar uma nova abordagem que está redefinindo a maneira como nos conectamos, interagimos e moldamos nosso mundo.

Essa mudança de paradigma reflete a crescente **valorização da individualidade em uma sociedade diversificada e interconectada.** À medida que a personalização se consolida como o novo padrão, as empresas, instituições e até mesmo os governos estão sendo instigados a adotar uma abordagem mais flexível e adaptável.

Diante disso, um leve – ou não tão leve assim – desespero pode estar batendo à porta da sua empresa, mas encarar essa realidade de frente é o caminho para elaborar estratégias de negócio eficientes.

**E isso, por sua vez, passa por identificar o que é prioridade na vida das pessoas e compreender os comportamentos que já estão moldando o mundo do trabalho.**



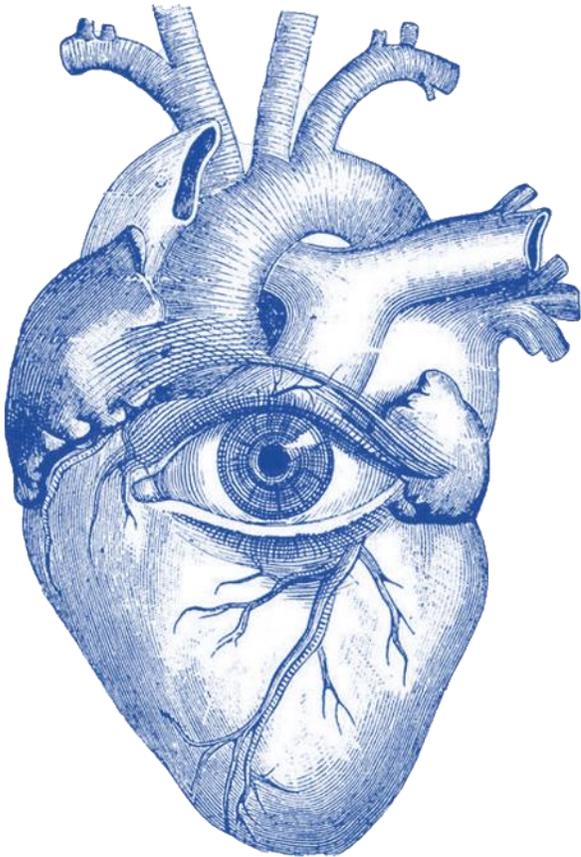
# > O que importa na vida

A pesquisa Carreira dos Sonhos revela que, a qualidade de vida se tornou a principal preocupação das pessoas. Este não é um fato a ser subestimado, mas um elemento crucial na construção da marca empregadora e na tomada de decisões estratégicas relacionadas a gestão de pessoas.

| Hoje, o que é mais importante em sua vida?  |            |
|---|------------|
| Qualidade de vida (saúde física, mental, emocional)                                     | <b>56%</b> |
| Relacionamento familiar (tempo de dedicação para família/parentes/animais de estimação) | <b>14%</b> |
| Segurança financeira  | <b>11%</b> |
| Trabalho e carreira   | <b>10%</b> |
| Impactar positivamente a sociedade  | <b>6%</b>  |
| Ter tempo para vida social/lazer  | <b>3%</b>  |



Não se trata de uma perspectiva exclusiva da geração mais jovem. Qualidade de vida, relacionamento familiar e segurança financeira são as principais prioridades para todos os grupos demográficos. Isso refuta a ideia de que apenas as pessoas mais jovens buscam uma vida equilibrada e significativa.



Um ponto de destaque é a posição do "Trabalho e Carreira" na lista de prioridades. Para o público jovem, essa categoria está em quarto lugar. Comparando os dados de 2016, é evidente que houve uma transformação significativa nas perspectivas. Naquele ano, 67% consideravam o sucesso profissional como a prioridade máxima em suas vidas e a busca por realização profissional era central e frequentemente vinculada ao sucesso pessoal.



# prioridade na vida



**2016**  
**Sucesso**  
**profissional**

**2023**  
**Qualidade**  
**de vida**

A pesquisa atual ressalta a mudança fundamental que ocorreu desde então, e este dado deve ser encarado como um sinal claro para as organizações de que a estratégia de atração e engajamento de talentos precisa se adaptar a essa nova realidade. A compreensão dessas tendências não só influenciará as decisões empresariais, mas também moldará o cenário futuro das relações de trabalho.



# > Movimentos identificados pela Carreira dos Sonhos

É de um cenário assim — de crises simultâneas, de uma busca pela liberdade de escolha, da rejeição de modelos únicos e valorização de qualidade de vida — que emergem os movimentos identificados pela nova edição da pesquisa Carreira dos Sonhos.

Ano após ano, apresentamos os comportamentos mais simbólicos de quem já atua no mercado e de quem está iniciando a jornada como uma forma de aproximar as empresas dos novos talentos. É um movimento na tentativa de superar o conflito geracional para, no lugar, promover o encontro.

Um encontro entre as pessoas que já escreveram uma história no mercado e aquelas que vão preencher as novas páginas. Afinal, para garantir os próximos capítulos, é preciso identificar, desenvolver e engajar.

Para nos conectarmos com os talentos, então, devemos começar a olhar para dois aspectos principais: o empoderamento individual e o letramento emocional.

# ➤ Empoderamento individual:

## A era do próprio reconhecimento

Engana-se quem interpreta o empoderamento individual como simplesmente um comportamento autocentrado. Mais equivocado ainda é julgar que tal postura é típica, única e exclusivamente da “geração de hoje em dia” — o monarca francês Luís XIV está nos livros de História com seu autointitulado posto de “Rei Sol” para nos lembrar que o fascínio pelo próprio reflexo é bem antigo.



Muito mais do que uma simples admiração narcísica — algo que, com sinceridade, já experimentamos na nossa juventude —, o fenômeno do empoderamento individual diz respeito ao processo em que **uma pessoa adquire maior autonomia, confiança e controle sobre sua própria vida, suas decisões e suas ações, desenvolvendo habilidades** e adquirindo conhecimentos para agir com independência e assertividade em diversos aspectos da vida. Envolve reconhecer o próprio valor, superar desafios e tomar decisões responsáveis, buscando impactar a si positivamente.

Nada mais natural em um contexto de futuro incerto e de muita instabilidade decorrente das crises.

Isso porque, em um cenário como o descrito no começo desse e-book, é quase intuitivo que as pessoas fujam do caos do mundo externo e se voltem para o seu “mundo interno”. Não se trata necessariamente de uma reclusão da sociedade, mas de um olhar para si em busca de propósito e, por consequência, de estabilidade e conforto.

O empoderamento individual é um desejo e, por que não, um mecanismo de sobrevivência, especialmente de profissionais que estão começando a jornada, se desenvolvendo e ganhando maturidade. É uma tendência que evidencia, de um lado, a busca pela autonomia, pela confiança e pelo controle sobre sua vida; e, de outro, demonstra uma mudança de postura relativa ao reconhecimento das próprias conquistas.

Se antes, a equipe, a gestão direta e a família ocupavam os primeiros lugares na lista de agradecimentos, hoje, abriu-se espaço para mais um nome – ou, melhor, pronome:

**eu.**



Anitta ✓

@Anitta · Seguir

Eu posso fazer QUALQUER COISA que eu quiser. Eu tenho o poder de fazer acontecer tudo o que eu quero da minha vida. E quero agradecer a mim mesma por ser tão forte, positiva e criativa para passar pela grande quantidade de desafios pesados que a vida colocou na minha frente.

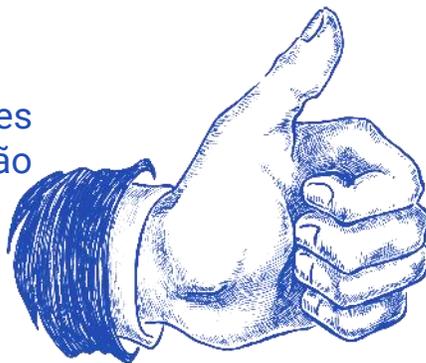
10:15 AM · 30 de mar de 2023



À primeira vista, falas como essa podem ser interpretadas como meras demonstrações de narcisismo. Contudo, é importante olhar para além da camada superficial.

Por trás da autocongratulação, há o entendimento de que o sucesso de uma empreitada, seja pessoal, seja coletiva, depende também do indivíduo. No caso dos novos talentos, percebemos uma compreensão do valor do próprio trabalho na organização – eles sabem e reconhecem que fazem contribuições importantes para a empresa.

Não à toa, um grupo relevante de respondentes da Carreira dos Sonhos revelou uma percepção positiva diante da sua atuação:



**77%** do público jovem está satisfeito com o próprio desempenho profissional

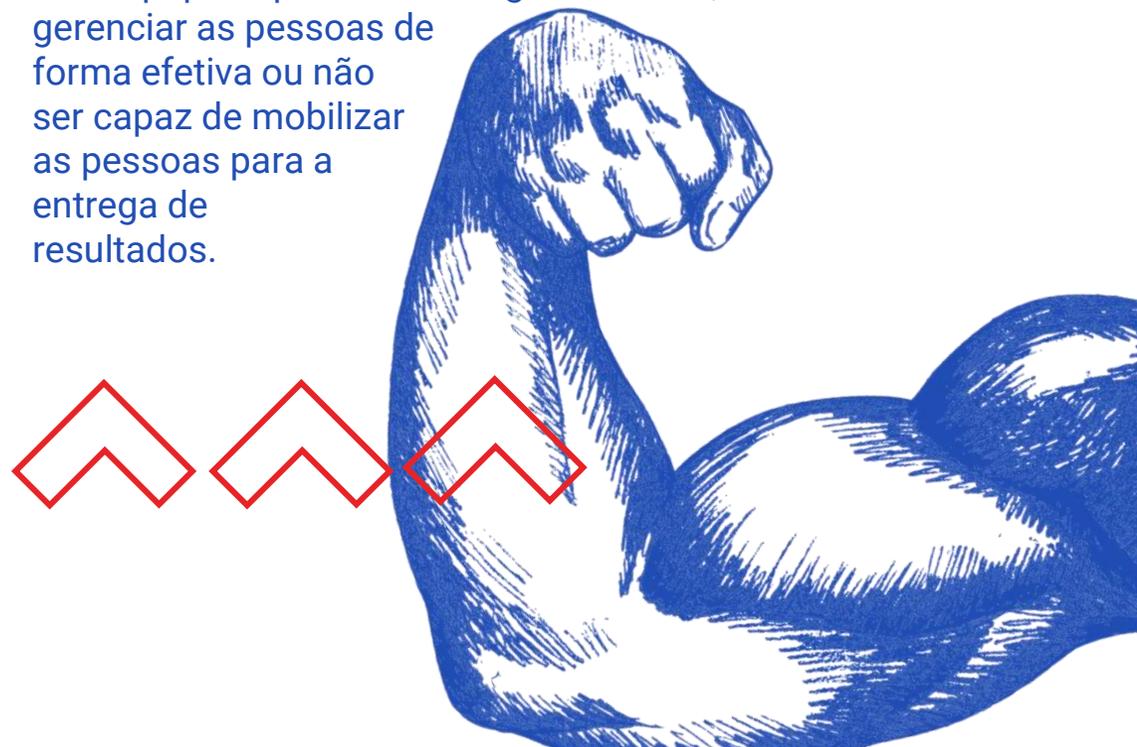
*Fonte: Carreira dos Sonhos 2023*

Diante desse reconhecimento próprio, pode parecer que as inseguranças típicas da juventude foram todas superadas. Contudo, por mais que os tempos sejam outros, algumas coisas não mudam: **ser jovem é também experimentar uma série de dúvidas e desconfortos.**

Por este motivo, eles valorizam empresas – e liderança – que proporcionem aprendizados, desenvolvimento e segurança emocional. E, **quando os talentos não encontram esse suporte, os resultados podem ir do gap de liderança à perda de engajamento e ao aumento do turnover.**

Segundo um estudo do Insper de 2022, as pessoas demonstram um menor interesse em cargos de gestão justamente por conta de algumas inseguranças. Uma delas é o receio de não ter as competências necessárias para assumir a posição e a outra é a preocupação quanto à qualidade de vida.

As apreensões sobre competência dizem respeito a questionamentos sobre o quanto se percebem com preparo suficiente para a nova posição, além do receio de falhar e não ser capaz de desempenhar bem os vários papéis que o novo cargo demanda, como gerenciar as pessoas de forma efetiva ou não ser capaz de mobilizar as pessoas para a entrega de resultados.

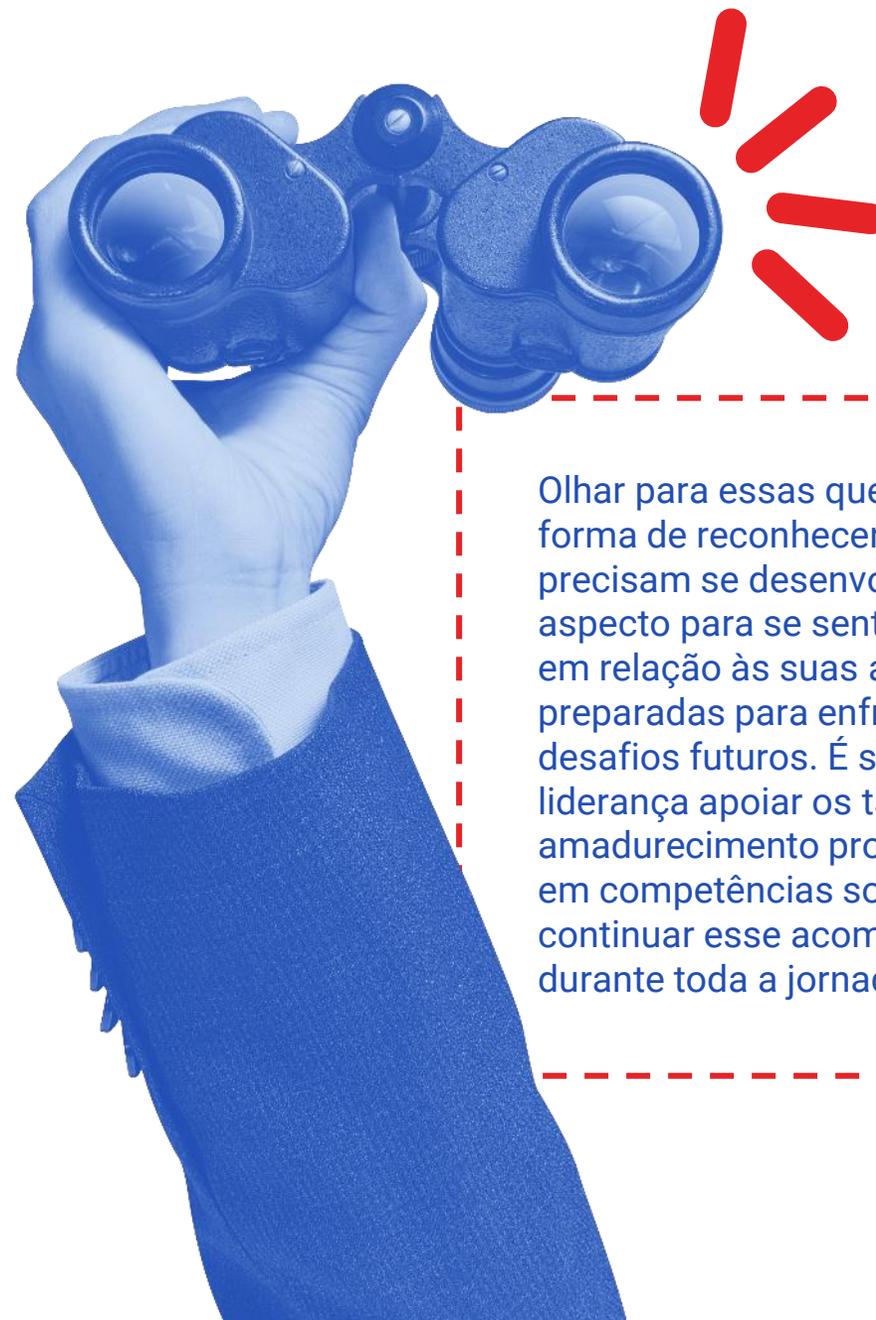


Claramente, o exemplo dado por quem é líder não está dialogando com as expectativas dos novos talentos em relação ao futuro. Em vez de olharem para a liderança e sonharem em um dia, chegar lá, as pessoas jovens estão indo no caminho oposto:

**53%**  
**dizem que a liderança da empresa não inspira a ser líder no futuro**

*Fonte: Carreira dos Sonhos 2023*

Ao que tudo indica, as novas gerações consideram o preço de assumir mais responsabilidades alto demais e pesam muito na balança o impacto dessa decisão na vida pessoal. Por isso, a importância do tema da autonomia e da autoconfiança.



Olhar para essas questões é uma forma de reconhecer que as pessoas precisam se desenvolver nesse aspecto para se sentirem seguras em relação às suas atividades e preparadas para enfrentar os desafios futuros. É sobre a liderança apoiar os talentos no amadurecimento profissional, investir em competências socioemocionais e continuar esse acompanhamento durante toda a jornada profissional.

No entanto, quando tal cuidado é deixado de lado, os resultados podem custar caro — estamos falando do preço da baixa retenção e da queda no engajamento:

**Pessoas que não encontram apoio no desenvolvimento têm**

**84% mais chances de sair do emprego.**

*Fonte: Carreira dos Sonhos 2023*

Tudo isso para explicar que a busca da juventude pelo empoderamento individual não exclui a expectativa de que a organização apoie a sua jornada. Pelo contrário, as duas coisas andam juntas.

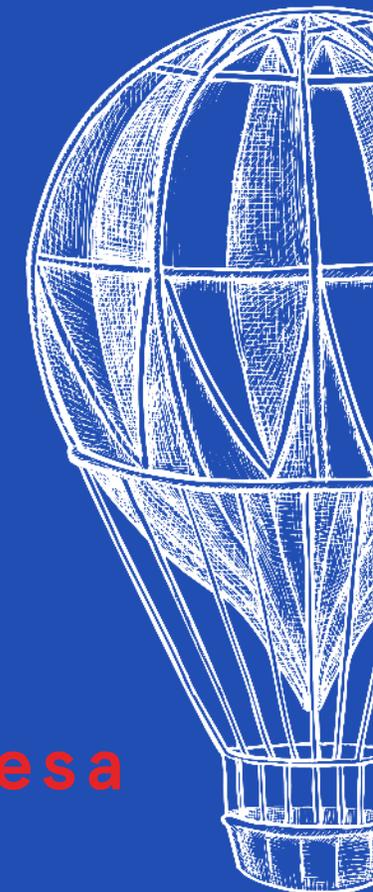
**Ou seja,**

as pessoas esperam que as empresas apoiem esse empoderamento proporcionando experiências:

- Positivas e prazerosas;
- Que estimulem a autonomia, promovendo o aprendizado e o desenvolvimento;
- Que alimentem a autoconfiança para que, assim, saibam que estão no caminho certo – ou corrijam a rota quando necessário.

Há 7 anos, o item “fazer o que gosta” está entre

**os motivos de escolha da empresa dos sonhos.**



# > Expectativa ✖ Realidade



Dizer que as pessoas valorizam empresas que apoiam o seu desenvolvimento não é exatamente uma novidade. Ainda assim, há um descompasso entre saber algo e colocar em prática, como verificado nesta edição da pesquisa Carreira dos Sonhos.



Já sabemos o que as pessoas esperam das empresas, mas o que elas têm em comum?

- 48% fazem atividades conectadas com suas habilidades e interesses
- 41% consideram que a empresa tem estratégia para treinar pessoas nas novas habilidades
- 55% sabem a importância de seu trabalho

Fonte: Carreira dos Sonhos 2023

Dados como esses indicam que as práticas atuais não estão dando conta de atender as expectativas dos talentos e as necessidades das organizações. Apostar em novos modelos de capacitação é urgente.

Muitas empresas estão iniciando um movimento para construir sua taxonomia de habilidades (ou "*skills taxonomy*", no original em inglês) e reformular suas academias corporativas para conseguir formar profissionais nas funções sob demanda. Nesta toada, cresce o interesse pela abordagem baseada em habilidades (o modelo "*Skill Based*").

## Skill Based:

termo que se refere à mudança na forma como as empresas avaliam e gerenciam o capital humano. O foco está em identificar e valorizar as habilidades das pessoas, independentemente do seu currículo educacional ou da sua experiência.

Ao optar por essa abordagem, as organizações devem saber quais habilidades são necessárias para cada função, sendo capazes, assim, de identificar as lacunas e as sobreposições de competências entre cargos de diferentes níveis. Além, claro, de conseguirem criar planos de treinamento e de sucessão para, de um lado, garantir a sustentabilidade do negócio e, de outro, ajudar as pessoas a progredirem internamente.



# > Como ficam a média gestão e a alta liderança?

Quando falamos em empoderamento individual e nas suas implicações, é importante entender que estes temas são relevantes não só para profissionais mais jovens, mas para as demais pessoas que compõem a estrutura da organização. No caso do nível gerencial, identificamos uma frustração no que diz respeito ao apoio das empresas — ou, melhor dizendo, a falta dele — para seu desenvolvimento.

Falta suporte, falta autonomia, falta oportunidade para que este grupo possa tomar decisões e agir.

Além disso, a média gestão está cada vez mais olhando para aquilo que faz sentido na sua vida — aquele mesmo movimento de jovens talentos que leva a uma busca maior pelo empoderamento individual, conforme explicado anteriormente.

Enquanto isso, temos uma alta liderança que, justamente por ocupar um cargo que lhe dá voz e influência, lida com algumas inseguranças. Ou seja, apesar de se sentir empoderado, esse grupo sofre com as incertezas contemporâneas. Como consequência, sua autoconfiança fica abalada.

Isso porque, dada toda a complexidade do cenário atual, é difícil atender a expectativa de indicar os novos caminhos a serem seguidos, os próximos passos a serem dados e as "apostas mais certas". **A liderança, da qual se espera um norte, por vezes se sente perdida.**



Só

52%

consideram que as pessoas responsáveis pela gestão conduzem bem os processos de mudança

Em comum, esses três grupos de profissionais – jovens, média gestão e alta liderança – compartilham ainda os efeitos das já citadas múltiplas crises, mudanças constantes, infodemia e pressão por produtividade máxima. Tal combinação de elementos acentuou a crise de saúde mental, deixando as pessoas ainda mais ansiosas e exaustas.

Saber identificar o que acontece dentro de si e expor para as demais de forma saudável acabou se tornando não só uma tendência, mas uma urgência. Por isso, precisamos falar sobre o letramento emocional, o segundo enfoque desta edição da Carreira dos Sonhos.

Fonte: Carreira dos Sonhos 2023





# Letramento Emocional:

## A capacidade de identificar sentimentos

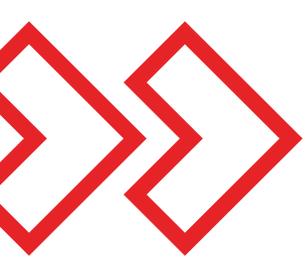
Tão importante quanto o letramento digital para navegar com segurança pelo mar de tecnologias no qual estamos, é o letramento emocional.

Este termo se refere à capacidade humana de reconhecer, compreender e expressar emoções de forma saudável e construtiva.

Para isso, é fundamental saber não só administrar os próprios sentimentos, mas reconhecer e responder adequadamente às emoções das outras pessoas, estabelecendo relações mais significativas, estreitando vínculos e enfrentando desafios de maneira mais adaptativa.

Desenvolver o letramento emocional também pode ser entendido como um caminho para:

- Uma vida mais equilibrada e bem-sucedida;
- Maior clareza diante da confusão do mundo;
- Decisões mais alinhadas com as expectativas pessoais e profissionais.



**Ao não apoiarem os talentos nessa jornada,  
as empresas perdem oportunidades.**

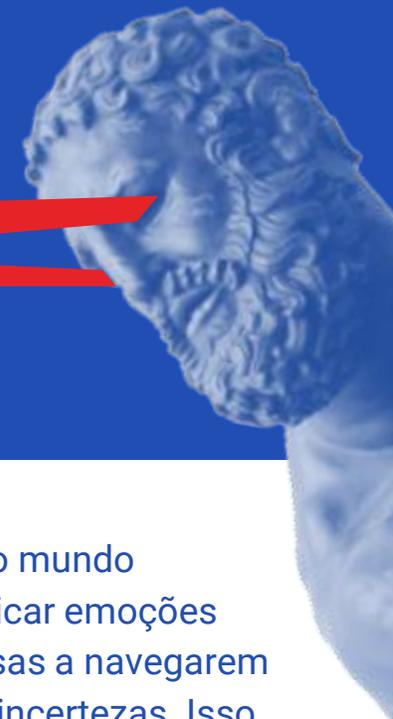
Afinal, quantos atritos, quantos  
descontentamentos, quanto desengajamento,  
quantos pedidos de demissão, enfim,

**quantos problemas poderiam  
ter sido evitados se as pessoas  
estivessem mais preparadas para  
lidar com o caos do mundo e o seu próprio?**





# A importância de nomear o **caos interno**



Dentro da tendência do "letramento emocional", a pesquisa Carreira dos Sonhos identificou dois comportamentos relevantes. **Um deles é justamente essa habilidade de identificar o tumulto (externo e interno).**



A proposta pode soar apenas "poética", mas a capacidade de identificar emoções e dar nome a elas é a base para a resolução de muitos conflitos. Afinal, algo só se torna concreto e "palpável" de alguma forma a partir do momento que ganha um nome — **não podemos lidar com aquilo que não conseguimos nomear.**

Traduzindo em termos práticos para o mundo do trabalho, é a capacidade de identificar emoções que irá ajudar os talentos e as empresas a navegarem com firmeza pelo mar turbulento das incertezas. Isso não significa que as mudanças deixarão de provocar desconfortos. **O ponto aqui é saber responder à pergunta "como me sinto agora?" com mais clareza — e agir com mais segurança a partir dessa reflexão.**

Trata-se de uma ponderação que promove maior sensação de segurança, reforça o senso de confiança e, por consequência, contribui para a primeira tendência apresentada neste e-book: **o empoderamento individual.**

# > O compromisso de priorizar o bem-estar

Este é o segundo comportamento relevante dentro da tendência do “letramento emocional”, mas que dialoga também com a questão da autonomia já abordada neste material.

Conforme a conscientização sobre o bem-estar físico, emocional e mental cresce, as pessoas valorizam mais a liberdade de escolha. Isso porque elas querem poder tomar decisões profissionais levando em consideração não só as demandas da empresa, — que, sim, são extremamente importantes — mas as suas próprias necessidades.



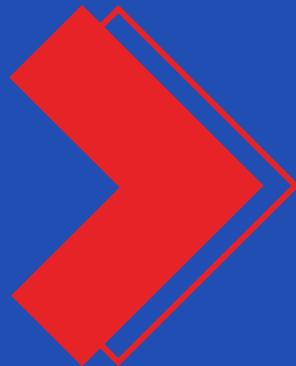
Tal postura não é de hoje, na verdade.

Ela já aparece nas edições da Carreira dos Sonhos há algum tempo. Contudo, ganhou mais força durante e após a pandemia — **período no qual, conforme explicado, houve um debate crescente sobre o propósito da vida.**

**A partir dessa discussão, podemos sintetizar algumas questões fundamentais sobre as quais as empresas deveriam se debruçar:**



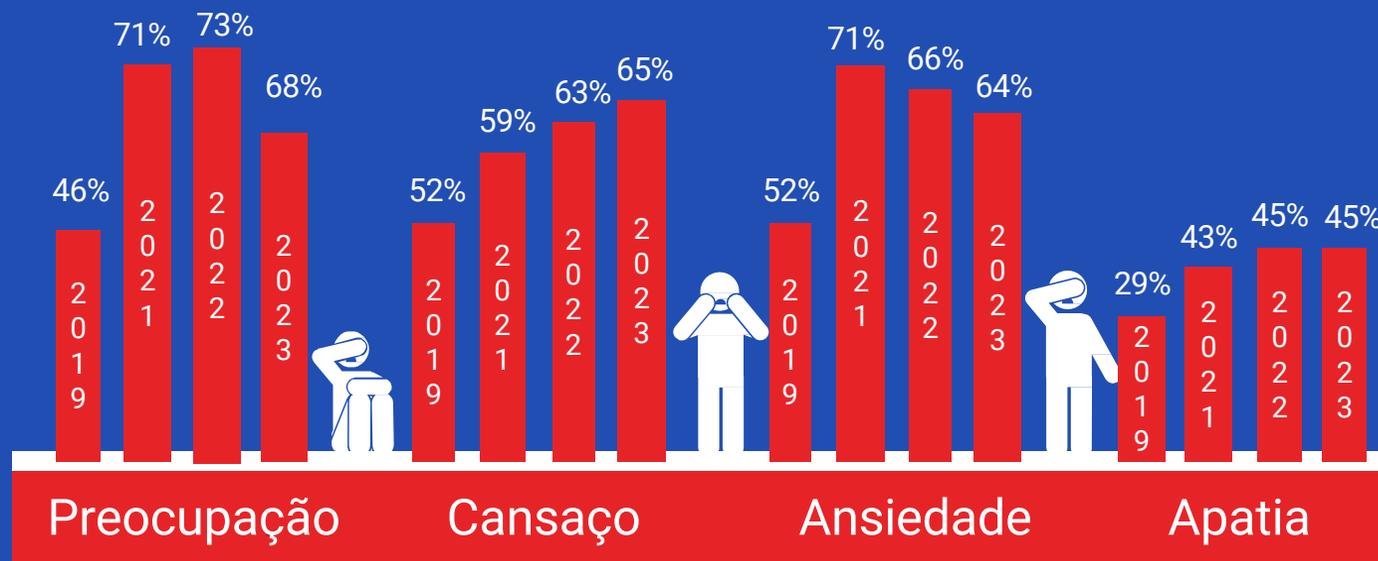
A visão sobre o papel do trabalho tem passado por uma mudança intensa. Ele é uma parte da vida, não ela toda. Por isso, as escolhas das pessoas, **sejam elas de cunho pessoal, seja profissional, estão cada vez mais aderentes a isso.**



A dedicação tanto de horas quanto de energia para lidar com a complexidade da entrega é grande. Assim, as pessoas querem que o investimento feito faça sentido. O foco, aqui, não se resume ao retorno financeiro, mas inclui o não tangível. **O conhecimento adquirido, as competências aprimoradas, os diálogos travados. As pessoas anseiam por uma experiência positiva.**

# > De onde vem essa tendência?

Nos últimos anos, a Carreira dos Sonhos vem mapeando as emoções que as pessoas sentem no seu dia a dia e uma constatação interessante — apesar de também preocupante — é que o grupo jovem sente sempre ou com maior frequência emoções, digamos, não tão agradáveis assim. **Estamos falando de ansiedade, apatia, cansaço e preocupação.**



Emoções que sentem sempre ou com frequência

Fonte: Carreira dos Sonhos 2023

Se engana quem olha para tais números e os interpreta como falta de interesse, garra, vontade ou resiliência dessa geração. **Parte da população jovem não está conseguindo ver o futuro como algo possível e isso se manifesta através dessa série de "sintomas".**

**O problema** no entanto, vai além de uma questão particular que interessa só a quem está sofrendo com um — ou mais — desses quadros. É um fenômeno que repercute de maneira concreta nas organizações e que, por isso, deveria receber mais atenção.



Claro que seria ótimo se tal olhar atencioso fosse resultado de puro altruísmo. Se o interesse pela qualidade de vida das pessoas que nos cercam fosse um ato genuíno de empatia e de cuidado, mas nem sempre é assim: **o que tem motivado o debate é a visão estratégica e de longo prazo do negócio.**

Isso porque o bem-estar, quando discutido em fóruns corporativos, tem uma relação direta com o ESG (*Environmental, Social and Governance*). **Ou seja, apoiar a saúde mental e a qualidade de vida não é bom apenas para as pessoas e para a sociedade, mas para o desempenho financeiro da companhia.**

Ainda assim, muitas empresas parecem não ter desenvolvido tal mentalidade ainda, visto o tanto de gente que não conta com um **suporte Corporativo quando o assunto é saúde mental:**

29%

das pessoas respondentes disseram que têm apoio da gestão direta para cuidar da saúde mental.

*Fonte: Carreira dos Sonhos 2023*



# > Uma boa reforma no **ambiente de trabalho**

Falta também um cuidado com o ambiente de trabalho, o qual, não raras vezes, é fonte de estresse e de outros quadros similares. Por isso, além do apoio para lidarem com saúde mental, as pessoas esperam que as empresas revejam a cultura tóxica. Na verdade, que ela não exista.

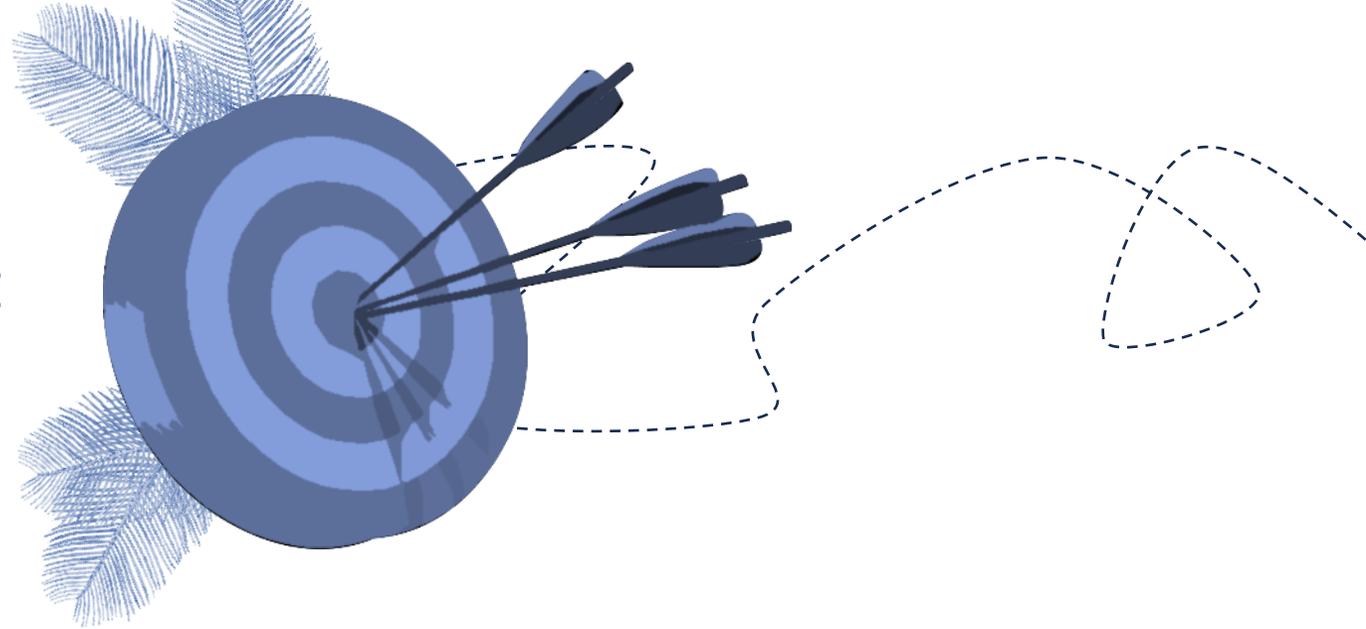
**53%**

consideram que a liderança cultiva forte moral e cultura de equipe.

*Fonte: Carreira dos Sonhos 2023*



## Aqui, estamos nos referindo a uma cultura na qual é comum:



Os objetivos serem definidos e comunicados com pouca clareza;



As metas se revelarem simplesmente inalcançáveis;



O alto nível de pressão e de competitividade fazerem parte do dia a dia;



As decisões serem tomadas com pouca transparência;



As pausas serem feitas apenas no caso de algum mal-estar ou doença, nunca considerando uma carga de trabalho equilibrada.

Só

54%

das pessoas entrevistadas disseram ter metas desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas

Fonte: Carreira dos Sonhos 2023

Combater tais manifestações de uma cultura tóxica vai não só melhorar o bem-estar geral, mas contribuir positivamente com uma missão de quem faz gestão de pessoas:

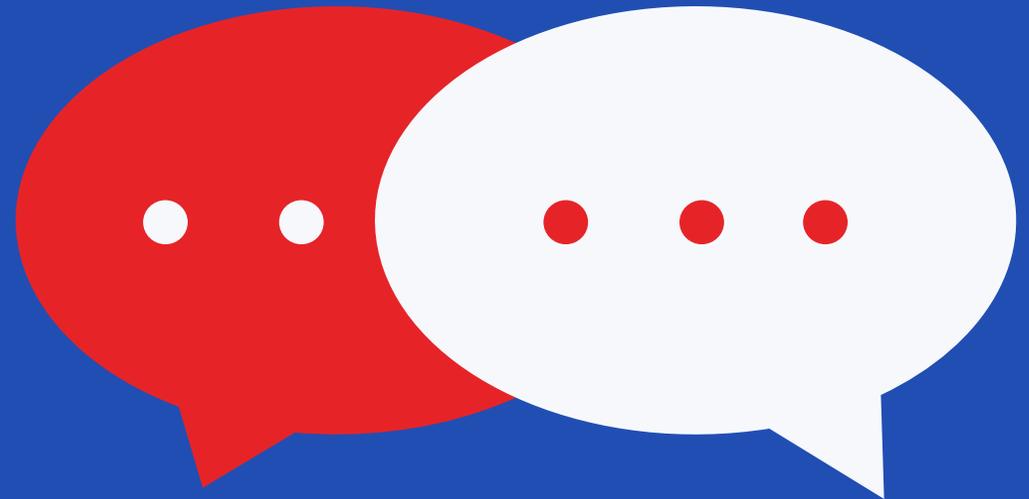
**Garantir o engajamento.**



**A relação entre uma coisa e outra está no fato de que falar de engajamento em uma cultura tóxica é como enxugar gelo.** Uma organização não vai conseguir motivar talentos quando estes estão atuando em um ambiente que os adoece e os desmotiva.

Quando alguém acredita que nunca vai satisfazer sua liderança, conseguir alcançar uma meta e contar com o apoio da organização para mudar esse jogo, não tem por que dar o seu máximo e contribuir efetivamente.

**O resultado? Em vez de engajar, o talento vai desistindo aos poucos e silenciosamente.**



# > Uma boa reforma no ambiente de trabalho

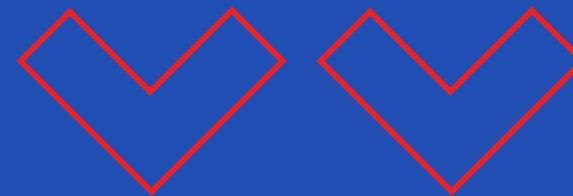
O que torna um time  
engajado e forte?

37%

Cultura de confiança  
e transparência,  
onde as pessoas  
se sintam seguras  
para compartilhar  
opiniões e ideias

Fonte: Carreira dos Sonhos 2023

# > O mito do multitarefa e da superprodutividade



Para além do apoio direcionado à saúde mental e ao combate à cultura tóxica, as pessoas esperam que as empresas revejam uma ideia falaciosa disseminada há algumas décadas: **a da superprodutividade.**

Mesmo a ciência já tendo mostrado que só uma parcela muito pequena da população é capaz de dedicar plena atenção a mais de uma tarefa ao mesmo tempo, há quem continue insistindo na ideia. Se for o seu caso, saiba que, segundo pesquisadores da Universidade de Utah, nos Estados Unidos, apenas 2,5% das pessoas conseguem realizar atividades simultâneas com eficiência.

**Insistir no mito e fazer parte da estatística do Ibope Conecta que, em 2018, mostrou que 95% da população brasileira assiste à televisão com um olho lá e outro cá, na internet, é comprometer a qualidade do trabalho.**

Por mais que você ache que é capaz de, ao mesmo tempo, responder um e-mail e prestar atenção em um episódio da sua série favorita, a realidade é bem diferente. Quando achamos que estamos sendo "multitarefa", estamos, na verdade, alternando a nossa atenção entre atividades distintas, e não distribuindo-a igualmente. **Com isso, claro, a chance de incorrer no erro é muito maior.**

Precisamos entender o que somos capazes de fazer, quais são os nossos limites, as nossas potencialidades não exploradas e parar de uma vez por todas de nos comparar e de competir com as máquinas. E isso passa também por desapegar de mitos que corroboram com a "campanha" da superprodutividade, sendo um deles o do multitarefa.

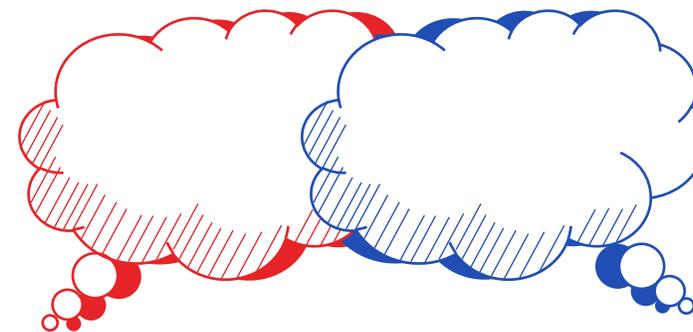


# > Como ficam a média gestão e a alta liderança?

**O letramento emocional é um tema importante para média gestão e para alta liderança. Podemos considerar que é duplamente relevante, porque experimentam os desafios de manter a própria saúde mental e a do time por qual são responsáveis.**

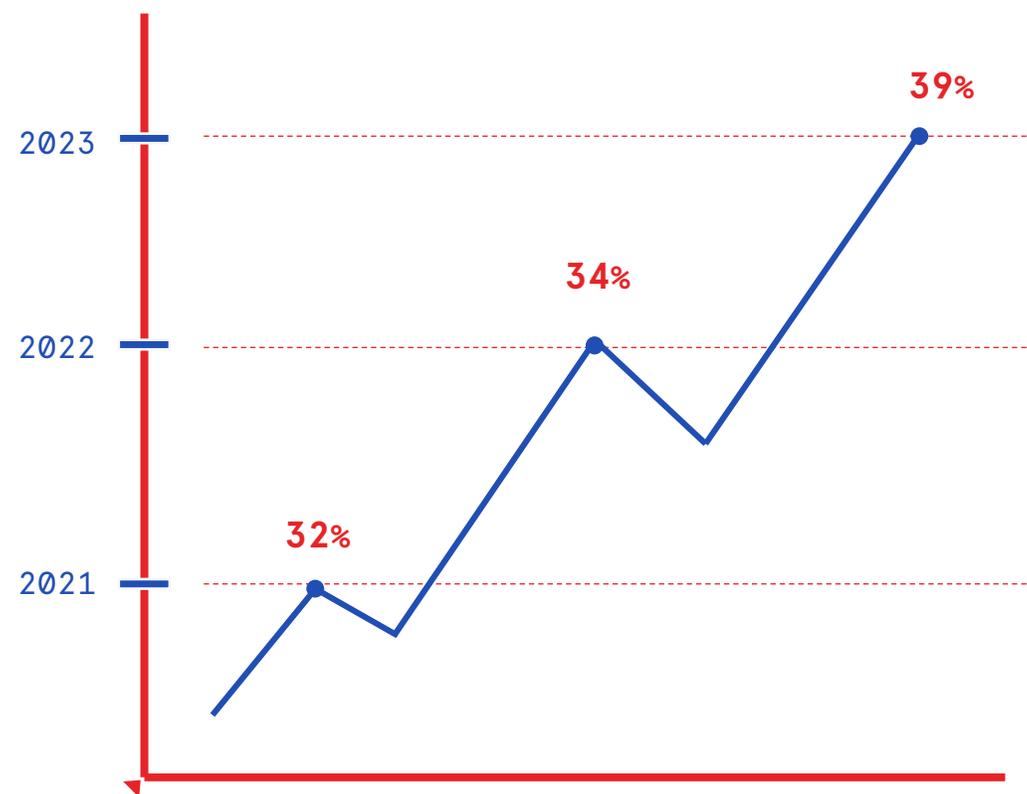
A OMS (Organização Mundial da Saúde) estima que anualmente 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos por causa de depressão e ansiedade, custando à economia global quase 1 trilhão de dólares. Pela primeira vez, recomenda que empresas capacitem a liderança a prevenir ambientes trabalho estressantes e lidar com pessoas do time que estejam em sofrimento.

# > Empresa dos Sonhos



Até aqui discutimos quais são as expectativas do público jovem com relação ao trabalho e à percepção que eles têm da empresa na qual trabalham. **De modo geral, existe um gap significativo entre expectativa e realidade.**

De acordo com o estudo “Tendências da experiência do colaborador 2023”, da Qualtrics, os últimos anos mostraram um avanço no que diz respeito ao alinhamento entre a expectativa das pessoas que estão no mercado e a experiência vivida no trabalho. Porém, tal avanço vem ocorrendo em baixa velocidade.



Fonte: Qualtrics 2023

Isso ressalta a necessidade de um foco renovado nas abordagens e estratégias que buscam criar um ambiente de trabalho que atenda não apenas às necessidades operacionais, mas também ao bem-estar e à realização das pessoas.

A reputação de uma marca empregadora é moldada pelas experiências reais vividas dentro da empresa. Quando as pessoas se sentem valorizadas, apoiadas e desafiadas em seu trabalho, elas se tornam defensoras naturais da organização. A palavra de uma pessoa colaboradora satisfeita é uma das formas mais autênticas e poderosas de publicidade para uma empresa. Portanto, priorizar a criação de um ambiente de trabalho positivo promove a satisfação interna, serve como um ímã para talentos externos em busca de oportunidades significativas.



Escolhem as empresas dos seus sonhos a partir de informações sobre:

- 01 Reputação da Marca (31%)
- 02 Perspectiva de Carreira (28%)
- 03 Clima e Cultura (20%)
- 04 Segurança Financeira (11%)
- 05 Governança responsável (10%)



A boa notícia é que existem empresas que estão comprometidas com a construção de uma experiência positiva que atenda às necessidades das pessoas e, como consequência, fazem parte de seu sonho de carreira.

**Atualmente, 75% do público jovem têm uma empresa dos sonhos na qual desejam trabalhar. Este índice é ainda maior entre média gestão (81%) e alta liderança (81%).**



As empresas mais citadas  
pelos três públicos são:





E estes são os  
**05 principais motivos:**

| Todos os Públicos     | %   |
|-----------------------|-----|
| Desenvolvimento       | 23% |
| Fazer o que gosta     | 20% |
| Boa imagem no mercado | 12% |
| Segmento de atuação   | 10% |
| Inovação              | 7%  |

# > Recomendações

An astronaut in a white space suit is floating in the upper left quadrant. Below and to the left of the astronaut is a globe of the Earth on a stand. Dotted blue lines form concentric circles around the globe, suggesting a global or orbital theme.

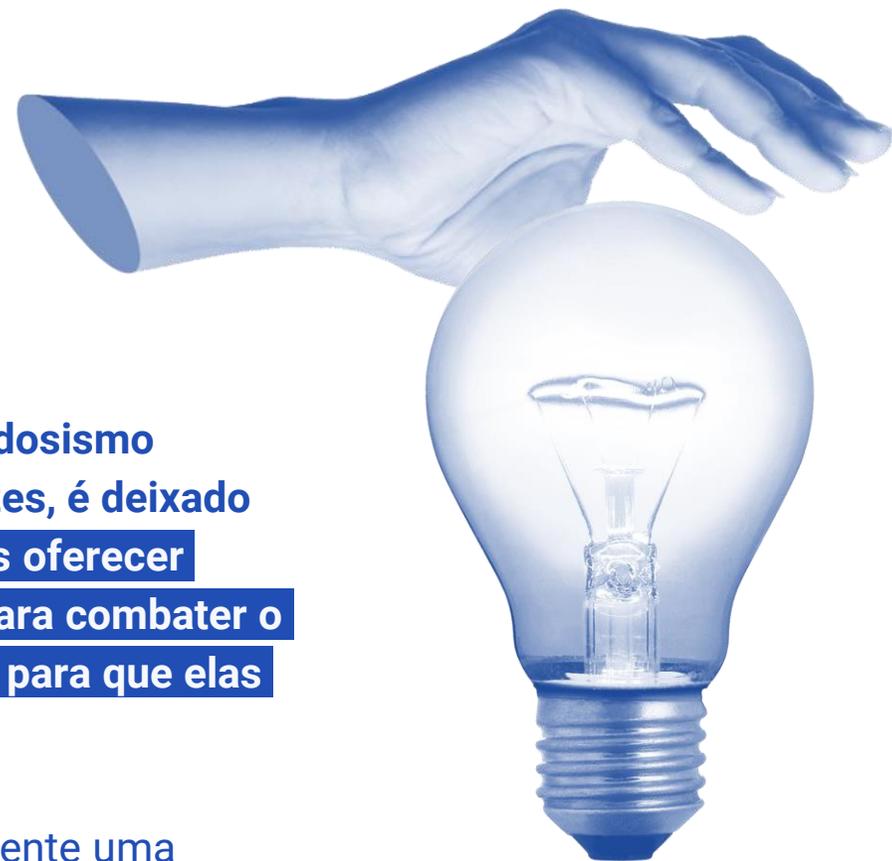
A partir da leitura de números e sentimentos, identificamos o que as pessoas esperam para a sua vida e a sua carreira. O próximo passo, então, é transformar tais descobertas em direcionamentos para o negócio.

Sabemos que não existe receita de bolo ou fórmula mágica, mas queremos propor caminhos que vão ajudar a transformar o futuro da sua empresa:

# > Resgate o básico

Não estamos nos referindo ao nostálgico da tradição ou ao saudosismo do passado. O foco aqui é lembrar algo simples, mas que, por vezes, é deixado de lado em meio aos tantos desafios que nos cercam: **precisamos oferecer ambientes de trabalho flexíveis e que priorizem a saúde mental para combater o esgotamento, além de incentivar o desenvolvimento das pessoas para que elas possam enfrentar os desafios do agora e do futuro.**

Especificamente sobre a flexibilidade, vale reforçar que não é somente uma discussão sobre home office versus presencial. Ambientes flexíveis têm um significado muito mais amplo! São aqueles que dão autonomia para as pessoas, que ajudam a construir relações de confiança e que oferecem diferentes oportunidades.

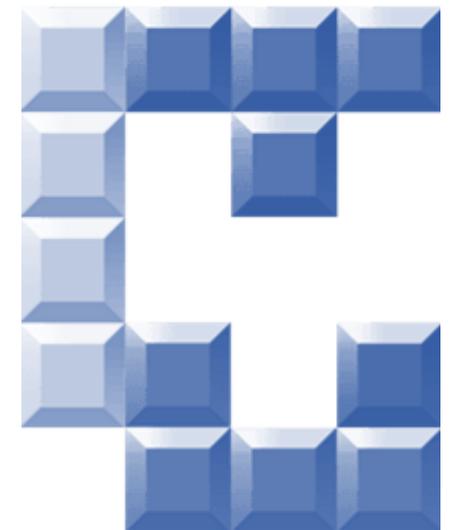
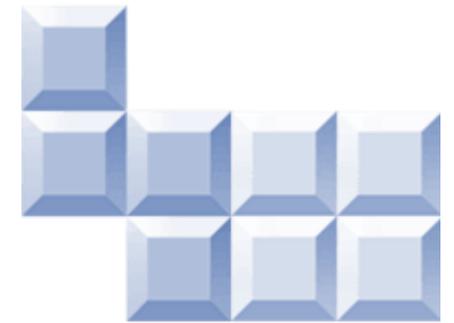


# > Mude radicalmente a forma de fazer gestão

**Afirmar que o básico importa, não significa que a solução para as empresas está em viver no passado. Os tempos mudaram em todos os sentidos, inclusive na gestão de pessoas. Porém, a sensação é de que ainda é difícil entender e aceitar isso. Por quê?**

Precisamos construir novas bases para sustentar a gestão das pessoas que estão hoje no mercado de trabalho e das que estão vindo. Ou seja, temos que mudar radicalmente.

Mais do que fazer ajustes pontuais, é deixar para trás o que não funciona e construir o que faz sentido para a cultura da organização, para o perfil de profissional que precisamos, para o segmento de atuação. Estamos falando de assumir a complexidade do mundo e incorporar a ideia da customização. Afinal, lembre-se: não existe mais tamanho único para as pessoas, nem para as empresas.





# > Invista na média gestão

Já debatemos algumas vezes essa questão em edições passadas da Carreira dos Sonhos, mas trazemos agora como uma necessidade urgente. O mercado de trabalho entende a cadeira de média gestão como uma passagem para a liderança e não como um objetivo e nem como posição-chave para a gestão de pessoas.



É necessário investir na preparação da média gestão para que sejam líderes do futuro com desempenho excelente no presente. Esta posição está no centro da ação. É ela que conecta as pessoas às tarefas, os times aos objetivos, o dia a dia ao futuro da organização.

# > Metodologia



## **Metodologia**

Numa abordagem quantitativa, foi realizada uma survey, via formulário online, entre janeiro e abril de 2023.



## **Público participante**

Estudantes de ensino superior e profissionais com graduação de todo o país.



## **Ranking Empresa dos Sonhos**

O ranking é construído a partir do número de citações realizadas sobre uma determinada instituição. Para as pessoas que dizem ter uma empresa/instituição dos sonhos, é apresentado um campo aberto no qual podem escrever o nome dela. Não apresentamos uma lista prévia. Nosso objetivo é identificar quais são as empresas que estão na cabeça de estudantes e profissionais.

# realização



**CARREIRA  
DOS SONHOS**

**Cia de Talentos**

Para mais informações:

**Conteúdo:**

Danilca Galadini  
[danilca@ciadetalentos.com](mailto:danilca@ciadetalentos.com)

**Comercial:**

Luana de Paula  
[luana@ciadetalentos.com](mailto:luana@ciadetalentos.com)

**Imprensa:**

[assessoria@ciadetalentos.com](mailto:assessoria@ciadetalentos.com)