



CARREIRA DOS SONHOS 2019

Realização



Grupo *Cia de Talentos*

Existimos para transformar sonhos de carreira em realidade. Conectamos os melhores talentos às melhores oportunidades e desenvolvemos tanto empresas quanto pessoas para que alcancem sua melhor versão, todos os dias.

O **Grupo Cia de Talentos** é muito mais que uma consultoria de seleção e desenvolvimento. Somos uma empresa de educação para a carreira. Acreditamos no potencial de todos, em cada um existe um talento capaz de transformar e mobilizar empresas e sociedade e é para isso que trabalhamos.

Cia de Talentos Insights

A pesquisa **Carreira dos Sonhos** é uma realização da área de **Insights do Grupo Cia de Talentos**. Acreditamos no potencial das boas informações para promover reflexões e fomentar decisões que transformam positivamente pessoas, empresas e sociedade.

Por meio de curadoria de conteúdo, pesquisas e mapeamentos de tendências produzimos publicações relevantes sobre jovens, trabalho e educação para carreira.



Sumário

Introdução	6
<i>A batalha pela verdade</i>	8
<i>O poder do lifestyle</i>	18
<i>O significado que faz avançar</i>	32
<i>O presente e o futuro do trabalho</i>	36
<i>Empresa dos Sonhos</i>	42
Conclusão	48
Referências	50

Introdução

O futuro do trabalho tem sido um dos temas mais discutidos nos últimos anos e, na maioria das vezes, os debates giram em torno dos impactos da tecnologia de automação, como a inteligência artificial (IA), robótica em empregos, habilidades e salários. Porém, precisamos ampliar nosso olhar porque o futuro envolve muito mais do que os efeitos das tecnologias ou ferramentas digitais no emprego. Está relacionado com uma mudança na estrutura social e econômica do mundo e, conseqüentemente, com uma mudança de comportamento das pessoas e estratégias organizacionais.

Portanto, precisamos promover conversas sobre como vamos lidar com as consequências positivas e as destrutivas da transformação digital e sobre o quão fundamental é a construção de novas narrativas. As instituições sociais e econômicas não dão mais conta das necessidades atuais e estão se desfazendo, abrindo espaço para a construção de novos formatos e modelos que sejam mais benéficos para a sociedade e para as pessoas.

A construção de algo positivo exige envolvimento das pessoas, que elas estejam curiosas quanto às possibilidades do futuro e preparadas para investirem na construção de novas normas e paradigmas. Exige também relações embasadas na

confiança, pois em momentos em que tudo está em fluxo, fazer parte de um círculo confiável de pessoas com quem podemos contar para nos aconselhar e apoiar, as quais podemos acreditar, torna-se essencial. Mas será que estamos próximos dessa realidade?

Para responder a essa pergunta e manter-se de olho nos caminhos e narrativas que estão sendo traçadas dentro do mercado de trabalho, a **Cia de Talentos** promoveu mais uma edição da pesquisa **Carreira dos Sonhos**, buscando captar dores, anseios, conquistas e vontades de todas as esferas do ramo.

E não economizamos na hora de conversar com as pessoas que fazem a engrenagem girar: foram mais de 153 mil pessoas na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, El Salvador, México, Panamá, Paraguai e Peru. Dentro desse número, foram 96,8 mil brasileiros e brasileiras (75,8 mil estudantes e recém-formados; 15,8 mil coordenadores, gerentes juniores e gerentes plenos; e 5 mil gerentes sêniores, diretores e presidentes).

E o que descobrimos? Que ainda existe muito a ser feito para a construção de um futuro do trabalho positivo e saudável para pessoas e organizações. As empresas não estão conseguindo atender as

expectativas dos profissionais porque frequentemente subestimam a profundidade das transformações necessárias para satisfazê-las e fazem mudanças incrementais, quando, na verdade, é preciso redefinir a estratégia e a cultura organizacional.

As pessoas querem empregos que se ajustem ao seu estilo de vida, que ofereçam oportunidades de crescimento e os conectem verdadeiramente a um significado e propósito maior.

Construir uma relação profissional positiva para pessoas e empresas requer:

- Cultura de alta confiança, o que exige **VERDADE**, transparência e coerência.
- Ambiente onde as pessoas possam expressar sua identidade e seu **ESTILO DE VIDA** (lifestyle).

- Experiências que possibilitem as pessoas avançarem em direção a um objetivo, que tenha propósito e **SIGNIFICADO**.

A boa notícia é que o tema “pessoas” está no topo das preocupações da alta liderança das organizações. Segundo uma pesquisa da Conference Board de 2019¹, as maiores dores dos CEOs são: 1) atração e retenção de talentos; 2) criação de um novo modelo de negócios; e 3) formação da próxima geração de líderes.

Hoje, é preciso levar essa preocupação que faz parte da esfera do pensamento para a esfera da ação, e confiamos que os resultados da **Carreira dos Sonhos** possam ajudar nessa travessia, uma vez que boas informações promovem reflexões e transformações.

A batalha pela
verdade



A batalha pela **verdade**

A questão da confiança sempre foi delicada para os brasileiros. Somos o povo mais desconfiado da América Latina, segundo o Latinobarômetro² de 2018. Mas nos últimos anos a crise na confiança piorou, não apenas por aqui, mas em todo o mundo.

E não é difícil entender os motivos. São casos de corrupção capazes de derrubar governos, seguidos recessões econômicas, imensa polarização política vivida ao redor do globo e, claro, as fake news. Esse último é talvez um dos termos mais importantes da década, pois colocou em xeque organizações políticas, eleições democráticas e constitucionais e, bem, fez aquele seu colega de trabalho acreditar que a Terra é plana.

O impacto da falta de confiança é gigantesco e ruim do ponto de vista das relações humanas e para a economia do país. Em países onde a confiança é baixa, é praticamente impossível tecer a rede complexa que é necessária para sustentar uma economia forte, variada e menos desigual.

Há uma correlação entre confiança e riqueza. O ranking de complexidade econômica³, criado por pesquisadores de Harvard e do MIT, mede o quanto cada indústria de cada país do mundo tem conexões com outras e os dados apontam que economias complexas

empregam muito mais gente, geram muito mais negócios e possuem muito mais valor. Países com índices mais altos de confiança se desenvolvem mais, são menos desiguais e mais repletos de oportunidades.

A boa notícia é que, com mais acesso às informações e redes sociais, as pessoas começaram a entender que podem fazer pressão por mudanças e estão em busca de parceiros que possam ajudar a fazer as transformações necessárias.

As pessoas entendem que as empresas são as melhores opções. Elas estão vendo seus empregadores como agentes de mudança e esse é um movimento não só do Brasil, mas do mundo. Porém, é preciso de atenção: elas não querem que as empresas se posicionem de qualquer forma ou sem propriedade do que dizem, mas com verdade, transparência, autenticidade e honestidade. Elas querem saber quem é a empresa e o que ela defende.

Um estudo da Accenture Strategy⁴ (30 mil consumidores ao redor do mundo, sendo 1.564 brasileiros), aponta que 87% dos brasileiros desejam que as empresas sejam mais transparentes sobre as condições de trabalho de seus funcionários e a origem de seus produtos.

Um outro estudo da Havas⁵, realizado



com mais de 10 mil consumidores ao redor do mundo, aponta que 78% dos consumidores do mundo consideram muito importante que uma empresa seja transparente.

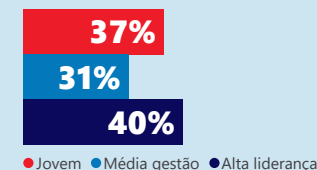
A transparência é levada cada vez mais a sério. Um exemplo é o Trust Project, projeto desenvolvido pela jornalista Sally Lehrman. A iniciativa tem como principal objetivo criar padrões de transparência quando o assunto é jornalismo de qualidade.

O Nubank também resolveu levantar a bandeira da transparência e lançou o movimento #AsteriscoNão, com o objetivo de ser transparente em

sua comunicação. Sabe aquelas letras minúsculas ou o asterisco ao se comunicar uma propaganda? É exatamente isso que o banco pretende evitar. “E assim, de asterisco em asterisco, o cliente compra um produto ou assina um serviço sem entender bem aquilo que está levando”, diz a empresa.

E como os profissionais percebem a questão da transparência nas empresas brasileiras? Os dados da **Carreira dos Sonhos** mostram que apenas 37% dos jovens, 31% da média gestão e 40% da alta liderança concordam que a empresa em que trabalham é transparente.

A EMPRESA que trabalho é transparente



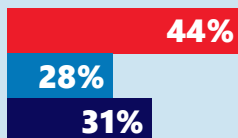
A transparência de uma empresa é consequência de uma rotina clara, que envolve processos bem mapeados, relações honestas e comunicação sincera sobre as expectativas e resultados. Alguns fatores essenciais para a percepção de transparência e construção de confiança precisam ser revistos.

Apenas 28% dos profissionais que ocupam cargo de média gestão e 31% da alta liderança acreditam que seus colegas compartilham as informações que ajudam no trabalho. Entre os jovens o percentual é de 44%.



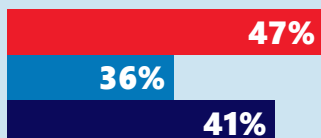
A batalha pela **verdade**

Colegas compartilham informações que ajudam no trabalho

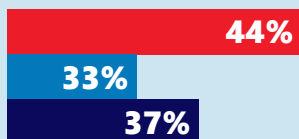


A clareza sobre o que é esperado do trabalho, sobre o propósito da organização e os desafios do negócio também precisa ser revista.

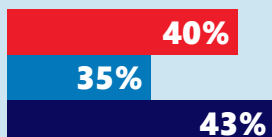
Gestor deixa clara as expectativas sobre o trabalho e responsabilidades



Alta liderança deixa claro o propósito e os princípios da empresa



O CEO conta sobre os desafios da empresa e os planos para o futuro



● Jovem ● Média gestão ● Alta liderança

Quando não há confiança, tudo circula menos, menos parcerias são feitas, menos inovação acontece, menos crescimento ocorre. O custo de melhorar a transparência é quase zero, mas requer um diálogo contínuo entre as pessoas e é preciso que esse movimento seja iniciado pelos profissionais que ocupam cargos de gestão dentro das organizações.

O resgate da confiança começa pela coerência entre o que falamos e o que praticamos, porque ela é a prova de que existe verdade e honestidade na intenção.

A coerência também não é um ponto de destaque nas empresas.

Com que frequência percebe coerência entre o discurso e as práticas/attitudes nas/nos:

	Jovem	Média gestão	Alta liderança
Colegas	16%	11%	14%
Gestor	32%	20%	26%
Liderança	25%	16%	21%
Presidente	31%	22%	29%
Empresa	22%	16%	18%

Cultivar a confiança tem relação com:

- Fazer o que diz (credibilidade).
- Tratar as pessoas com dignidade (respeito).
- Tratar a equipe de maneira imparcial (imparcialidade).

Quando os funcionários confiam em seus executivos e se sentem fortalecidos por seus líderes, os bons resultados são mais prováveis. Em essência, confiança e transparência andam de mãos dadas.

As pessoas não estão em busca de empresas perfeitas, mas de empresas honestas em que possam confiar.



A batalha pela **verdade**

Preconceito

A verdade e a coerência precisam fazer parte de todas as camadas da organização porque antigamente a cultura corporativa interna era apenas isso: interna. Mas agora, com a transparência radical proporcionada pelas redes sociais, a cultura corporativa é a nova marca da empresa.

As empresas no passado eram uma caixa preta, víamos apenas o que elas pintavam do lado de fora da caixa. Agora é uma caixa de vidro, todos podem facilmente ver dentro as pessoas e os processos. Podem enxergar os valores e até o que as pessoas de dentro da caixa sentem, basta olhar as avaliações dadas por funcionários e ex-funcionários nos sites como Love Mondays, Glassdoor e Kununu.

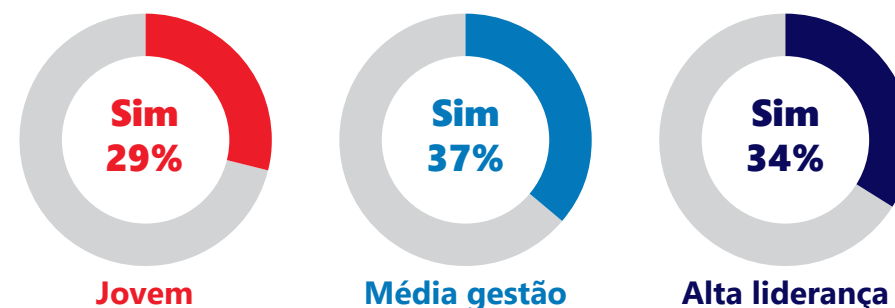
Tornar nossas empresas mais sustentáveis, éticas, saudáveis, simples ou apenas menos estressantes não são apenas coisas certas a serem feitas, mas uma mensagem poderosa para as pessoas sobre quais são os valores e crenças da organização. As pessoas se preocupam com o modo como as empresas tratam seus colaboradores, se importam com seus processos porque é isso que as ajudará a entender cultura organizacional.

A confiabilidade de uma empresa é construída **TAMBÉM** a partir daquilo que as pessoas sabem que acontece da porta para dentro, segundo dados da Edelman⁶:

- **78%: a forma como uma empresa trata seus empregados é um dos melhores indicadores de seu grau de confiabilidade.**
- **66%: uma boa reputação pode fazer a pessoa experimentar um produto, mas se ela não confiar na empresa que está por trás dele, ela para de comprar**

Os dados da **Carreira dos Sonhos** apontam que as pessoas sofrem preconceito no trabalho. Algumas podem olhar para os números e dizer: "Ah, uma porcentagem pequena sofre preconceito!", mas, na verdade, não podemos deixar que os números nos enganem. Ninguém deveria sofrer preconceito no trabalho, não existe um índice aceitável para esse tema.

Alguma vez você se sentiu discriminada(o) no trabalho?



E os dados apenas confirmam tudo o que se tem dito sobre preconceito em nossa sociedade: sexo, cor ou raça das pessoas é fator discriminatório.

Alguma vez você se sentiu discriminada(o) no trabalho?

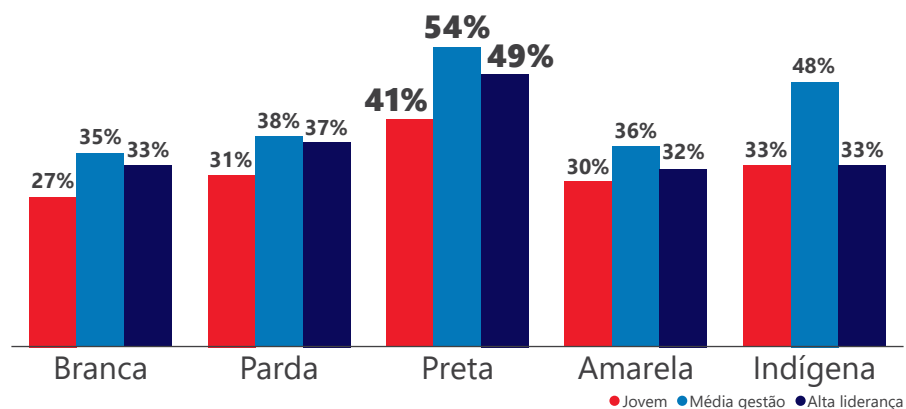
Recorte: sexo

	Jovem		Média gestão		Alta liderança	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Sim	23%	34%	30%	45%	27%	44%
Não	77%	66%	70%	55%	73%	56%

A batalha pela **verdade**

Alguma vez você se sentiu discriminada(o) no trabalho? (Somente quem disse "Sim")

Recorte: raça/cor



Alguma vez você se sentiu discriminada(o) no trabalho? (Somente quem disse "Sim")

Recorte: sexo, raça/cor

	Branca		Parda		Preta		Amarela		Indígena	
	Homem branco	Mulher branca	Homem pardo	Mulher parda	Homem preto	Mulher preta	Homem amarelo	Mulher amarela	Homem indígena	Mulher indígena
Jovem	19%	32%	25%	35%	36%	44%	20%	34%	30%	35%
Média gestão	27%	43%	32%	45%	49%	59%	31%	40%	53%	43%
Alta liderança	26%	43%	29%	46%	39%	62%	25%	42%	21%	57%

Por conta da rapidez e imprevisibilidade da mudança no mundo atual, ter uma equipe diversa e plural potencializa a capacidade de antecipação ou maior velocidade de adaptação das empresas. As organizações ecléticas estão melhor preparadas para um ambiente de mudança constante, portanto, a diversidade no contexto empresarial é uma vantagem competitiva.

Grande parte das empresas já percebeu que diversidade e inclusão deve ser uma estratégia de negócios e não apenas um programa de recursos humanos. Mas, novamente, entre saber a importância e fazer acontecer a inclusão, existe um grande hiato.

Resolver a questão da diversidade é um primeiro passo: trata-se de garantir que a organização está de portas abertas aos mais diferentes profissionais. Mas é fundamental trabalhar a inclusão – garantir que todos tenham acesso às oportunidades – porque é ela que faz a diferença. É o senso de pertencimento, a certeza de que podemos nos levar inteiros para o trabalho, que fará com que a organização seja mais criativa, inovadora e produtiva.





**O PODER DO
LIFESTYLE**

O poder do *lifestyle*

A busca pelo *lifestyle* também trata de verdade e coerência, mas ligada a si mesma e não a uma organização. Trata-se da coerência de viver uma vida em que somos o que queremos ser. O *lifestyle* não é sobre festa ou diversão, mas sobre pertencimento, reconhecimento, autonomia e realização. Ter lanches grátis e mesa de pebolim no escritório, por si só, não geram conexão.

E como sabemos disso? O que aumenta o envolvimento das pessoas são experiências que tornem suas vidas mais simples, saudável e produtiva. Experiências que as façam sentir parte do todo, que contribuam para o resultado. Ambientes onde se tem liberdade para se “adicionar” ao trabalho, para trazer suas paixões e trabalhar da maneira que se achar melhor.

O mundo hiperconectado faz a linha entre o pessoal e profissional ficar cada vez mais tênue. Logo, os funcionários querem que experiências relevantes sejam aplicadas na rotina de trabalho e não somente fora dele

“Não fui trabalhar lá pensando no trabalho, fui pensando na vida que queria ter” – Mulher, 24 anos.

Mas os resultados da **Carreira dos Sonhos** mostram que ainda não estamos conseguindo proporcionar isso. Afinal, em tempos em que pipocam companhias descoladas, divertidas, com a pegada startup e que, à primeira vista, parecem o sonho de qualquer profissional, imagina-se que a motivação para o trabalho esteja alcançando um pico. Mas a (dura) realidade é outra: dados da McKinsey⁷, de 2018, apontam que a motivação do brasileiro no trabalho não chega nem para metade das pessoas, já que apenas 45% disseram que se sentem motivados. Globalmente, o número é um pouco superior, 55%. Foram mais de 167 mil entrevistados em 17 organizações diferentes.



Isso significa que aquele bônus ou até mesmo um aumento salarial já não aparecem como o principal motivador. Pelo menos não a longo prazo. Uma pesquisa⁸ feita pela TinyPulse perguntou para mais de 200 mil funcionários, em 500 empresas diferentes, sobre motivação no trabalho. Os participantes responderam, por exemplo, a pergunta de ouro para muitos CEOs e gestores: O que te faz dar um esforço a mais para um trabalho? Ou seja, por qual motivo você gastaria aquelas horinhas extras? Dinheiro, para a surpresa de muita gente, ficou apenas em sétimo lugar. Motivação dos pares apareceu em primeiro, seguido por

desejo por um bom emprego e sentir-se encorajado e reconhecido.

Em análise sobre a pesquisa na revista Forbes, Victor Lipman apontou para alguns valores em comum nos primeiros resultados: criar uma cultura corporativa verdadeiramente motivadora e, tão importante quanto, que permita a pessoa ser quem ela é. O *lifestyle*, o jeito de ser de alguém, não pode ser isolado e desalinhado com as competências dessa pessoa dentro de uma empresa.

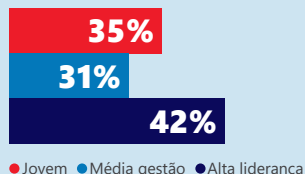
Para ir contra à maré, líderes e gestores precisam entender que as pessoas precisam se identificar verdadeiramente com suas demandas.

Quando perguntadas se concordam com a afirmação “Posso ser eu mesmo, expressar minha identidade e opiniões”, apenas 31% dos profissionais de média gestão afirmaram positivamente, contra 42% de alta liderança e 35% dos jovens. Quando não construímos uma cultura organizacional e um ambiente onde as pessoas podem ser elas mesmas, estamos deixando de estimular o desenvolvimento e a produtividade. Portanto, estamos impedindo o crescimento do negócio.



O poder do *lifestyle*

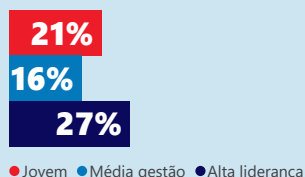
Posso ser eu mesmo, expressar minha identidade e opiniões sem receio



Também estamos impedindo o crescimento dos negócios quando não oferecemos tempo e espaço para as pessoas viverem novas experiências e aprenderem novas habilidades e maneiras de abordar um problema. E os dados apontam que essa limitação tem acontecido dentro das empresas.

O destaque negativo vai para os profissionais de média gestão. Somente 16% disseram que têm tempo para trabalhar com projetos fora do escopo. Entre os de alta liderança, esse número é de 27%, contra 21% dos jovens.

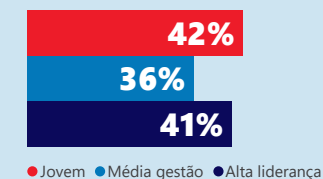
No trabalho, tenho tempo para me dedicar a projetos do meu interesse fora do meu escopo



Ter tempo para aprender as coisas, experimentar o diferente, refletir e conversar sobre o trabalho que está fazendo é essencial para a aprendizagem (as pessoas aprendem e solidificam o aprendizado quando tem tempo para falar sobre eles, para testar e aprimorar); para a formação das pessoas (a formação dos próximos líderes é a terceira maior preocupação dos CEOs); e para a inovação (interromper o trabalho rotineiro para permitir que o cérebro recarregue sua energia é essencial para a criatividade).

A realidade é que, além de não sobrar tempo para alcançar projetos fora do escopo, também existe pouco (ou quase nenhum) tempo livre para fazer coisas além do trabalho. Mais uma vez, os dados de nossa pesquisa indicam que o profissional de média gestão é o que mais tem sofrido nesse quesito: apenas 36% diz ter tempo para se dedicar a hobbies ou outras atividades da vida pessoal. Os jovens aparecem com 42% e os de alta liderança com 41%.

Na minha vida pessoal, tenho tempo para me dedicar a atividades do meu interesse



Sem incentivo para ter uma rotina saudável fora do trabalho, a inovação fica de lado. Afinal, ideias disruptivas não surgem com horas e mais horas extras. Pelo contrário, uma vez que um estudo⁹ de Stanford mostrou que a produtividade e a criatividade caem drasticamente para quem trabalha mais do que 50 horas semanais.

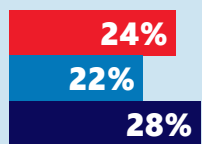
todos dentro da organização possam contribuir com ideias de diferentes magnitudes. Da singela que, por exemplo, simplesmente muda uma maneira de organizar tarefas, à grandiosa, que modifica toda a estrutura contábil de uma organização. Ao valorizar pessoas (e suas ideias como parte do que elas são), há ainda mais a sensação de pertencimento e de contribuição.

É preciso abrir espaço para que

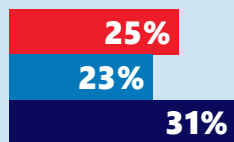
O poder do *lifestyle*

Coordenadores, gerentes júniores e gerentes plenos – a chamada média gestão – mostram-se em uma crise quando o assunto é pertencimento. Dados da nossa pesquisa mostram que apenas 22% dos profissionais com esses cargos compartilham valores com seus pares. Os números também não são animadores para os de alta liderança (28%) e os jovens (24%).

Acredito que meus pares compartilham dos mesmos valores que eu



Acredito que meus líderes compartilham dos mesmo valores que eu



● Jovem ● Média gestão ● Alta liderança

Pesquisas neurológicas compiladas por David Rock mostram que nossos momentos mais produtivos, inovadores e colaborativos no trabalho acontecem quando nos sentimos como parte da equipe. Quando nos sentimos incluídos e respeitados, nossos corpos criam hormônios e energia saudável que levantam nosso desempenho no trabalho.

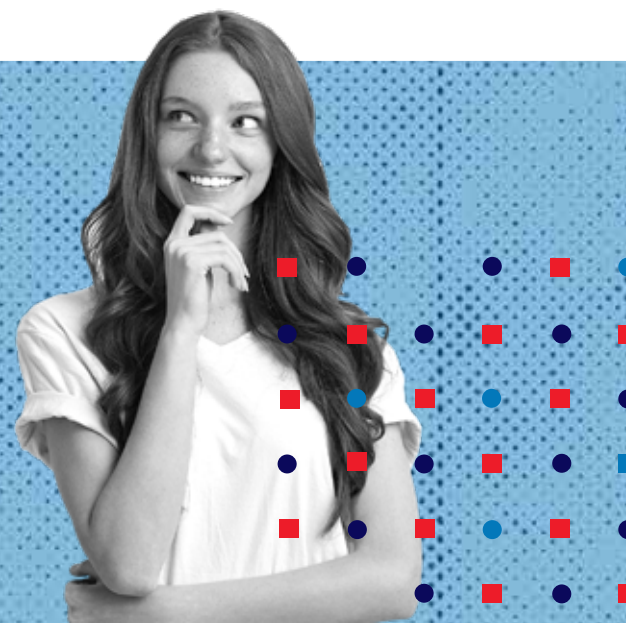
Lazslo Bock, atual CEO da Humu e anteriormente vice-presidente sênior de operações de pessoas do Google, reforça essa ideia de que a motivação depende cada vez menos de dinheiro. Funcionários querem desafios e reconhecimento.

“As pessoas mais talentosas do planeta querem uma aspiração que também é inspiradora. O desafio para os líderes é alcançar esse objetivo”.

Você sabe quais são os hobbies dos funcionários da sua empresa? Sobre o que gostam de conversar ou ouvir? Se preferem a série Game of Thrones ou Breaking Bad? Ter a noção de que as pessoas são mais do que seus cargos

e trazer isso para o dia a dia, mesmo que de maneira sutil, pode ajudar a criar essa sensação de pertencimento, de que aquela empresa compartilha interesses, propósitos e se mostra engajada em conhecer a pessoa e não somente o profissional.

Nesse panorama, a inovação surge como essencial para ajudar na motivação. Entre tantas bíblias do empreendedorismo e de gestão, você já deve ter lido que a inovação pode ser a chave do negócio. Mas será que estamos olhando sob o ponto de vista certo? Pessoas que inovam são mais importantes do que a inovação em si.

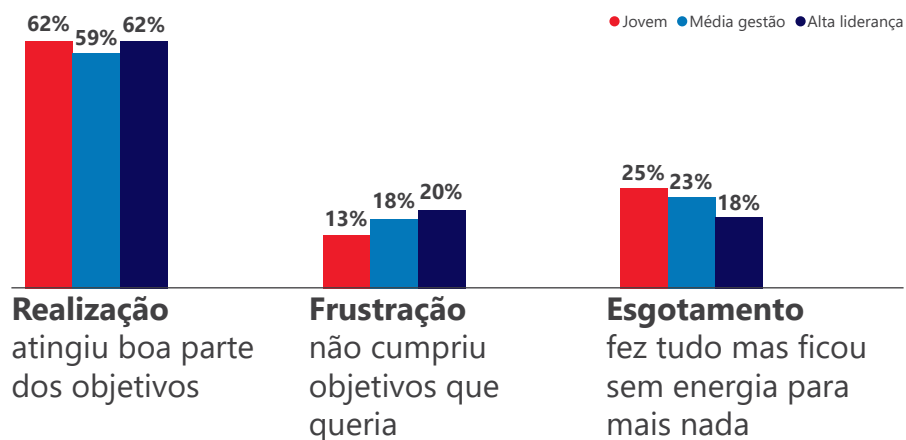


O poder do *lifestyle*

Saúde mental e produtividade

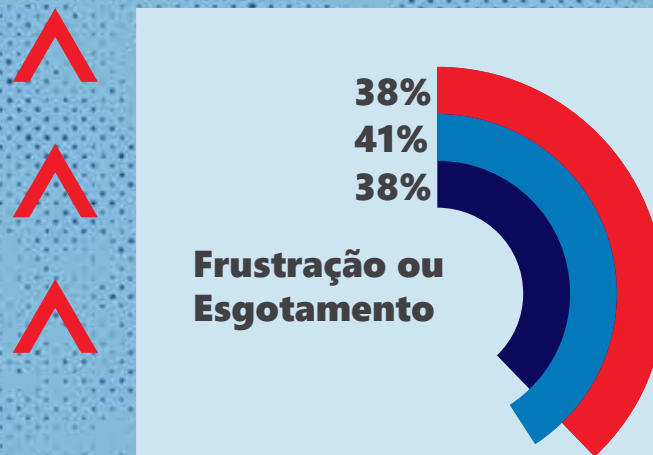
Diante desse contexto desmotivador, qual a sensação que as pessoas ficam ao final de um dia de trabalho?

Tem dias que tudo flui bem no trabalho, mas tem dias que parecem perdidos. Você encerra a maioria de seus dias com a sensação de:



Praticamente 6 em cada 10 pessoas, independentemente do público, dizem que finalizam o dia com a sensação de realização por terem conseguido atingir boa parte dos seus objetivos. Esse é um dado importante

porque a parte mais agradável e recompensadora do trabalho é fazer as coisas acontecerem. E vale ficarmos atentos, pois existe uma parte das pessoas que estão frustradas ou esgotadas.



Essas pessoas não estão conseguindo dar o seu melhor e isso gera um sentimento ruim para a pessoa e também para o negócio. Estamos bastante acostumados a falar sobre absenteísmo no trabalho e os custos que eles geram, mas pouco falamos sobre o presenteísmo.

Podemos resumir o presenteísmo nas ocasiões em que o colaborador está presente, mas falta a ele disposição para encarar os desafios da sua rotina e se destacar no trabalho. Isso prejudica o crescimento da empresa e também do profissional.

Os custos do presenteísmo alcançaram uma média de US\$ 6.721 por funcionário por ano (Dow Chemical Company¹⁰). Não é de se admirar, portanto, que o foco no bem-estar agora se estenda a ajudar os funcionários a se saírem bem

no trabalho e não apenas a evitar ausências.

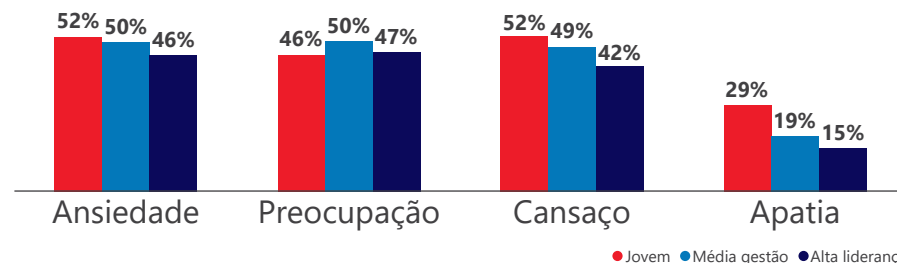
Imagine a seguinte situação: você não se identifica com os mesmos valores de seu líder ou da empresa, seus pares também não te trazem inspiração e ao redor não parece inclusivo e acolhedor. Como encontrar motivação nesse cenário? Não há nem a necessidade de enquadrar esse exercício imaginativo dando o nome de uma empresa ou cargo específico, seja a startup do momento ou uma multinacional tradicional, do CEO ao estagiário, a motivação sucumbe. Por isso, "pertencer" é a palavra do momento, são ocasiões em que nos sentimos parte da empresa e realmente colaboramos para o crescimento dela, porque elas também podem refletir em nosso crescimento pessoal.

O poder do *lifestyle*

A matemática torna-se óbvia: menos motivação = mais frustração e menos produtividade. E pior ainda é a falta de propósito, que toma um rumo perigoso para os funcionários, que veem problemas mais graves acontecendo, com o burnout, estresse,

ansiedade e depressão. O mal do século tem muito a ver com um ambiente de trabalho que dá um baita empurrão para mergulhar em um transtorno mental com consequências que vão muito além daquela meta não batida no trimestre.

O jovem é o destaque negativo em relação às emoções geradas no trabalho. Segundo dados da pesquisa *Carreira dos Sonhos*, 52% dos jovens dizem que o emprego trouxe ansiedade (19% desses falaram que sempre sentem). Os números não são muito melhores entre os cargos mais altos: 50% da média gestão também fica ansiosa contra 46% da alta liderança. Emoções que, ao virar rotina, podem desencadear quadros mais graves, o que tem acontecido com frequência.



● Jovem ● Média gestão ● Alta liderança

A ansiedade e a preocupação não são necessariamente ruins. A ansiedade é um mecanismo do cérebro que nos dá um alerta em situações adversas e desconhecidas, nos dá aquela descarga de adrenalina para enfrentar situações inesperadas. Mas a ansiedade em excesso pode ter efeito contrário e, simplesmente, paralisar uma pessoa. Assim como a preocupação em excesso, o cansaço e a apatia.

E o cenário é assustador.

No Brasil, a situação é ainda mais crítica – 9,3% das pessoas tem algum tipo de ansiedade (o triplo da média mundial). Isso significa que se sua empresa (ou seu time) tem pelo menos dez funcionários é bem capaz que pelo menos uma pessoa sofra de um transtorno mental.

Diante de um panorama preocupante, espera-se que as empresas tenham entendido a mensagem, certo? Só que não. Cerca de 46% das organizações disseram que não têm planos para lidar com os transtornos mentais dos funcionários, segundo um estudo da consultoria Mercer¹¹. Quase metade dos funcionários estarão desamparados. A média de afastamento por saúde mental no Brasil é de seis dias, contra apenas dois dias de outros problemas.

Mais de 300 milhões de pessoas no mundo já foram diagnosticadas com depressão e 260 milhões com ansiedade (dados da Organização Mundial da Saúde).

O poder do *lifestyle*

E as empresas precisam se envolver nessa questão porque as principais situações que desencadeiam ansiedade e preocupação em excesso estão relacionadas ao ambiente de trabalho:

- **Carga de trabalho elevada que exige do colaborador um desempenho além do que é possível.**
- **Tarefas inadequadas às competências dos funcionários.**
- **Falta de clareza na definição das funções e objetivos organizacionais.**
- **Comunicação ineficaz e falta de apoio das lideranças.**
- **Má gestão nas mudanças organizacionais.**
- **Bullying e o assédio psicológico.**

Então, o que fazer? Como a bolsa-terapia ainda não passa de uma (legítima) brincadeira, as empresas precisam cuidar de seus funcionários. Mas cuidar? Sim, cuidar! O conceito de cuidar hoje é muito mais amplo em escopo do que no passado. Segundo a Deloitte¹², o mercado de bem-estar corporativo começou há décadas com um foco específico na saúde e segurança física dos funcionários. Hoje, no entanto, envolve também impulsionar ativamente o desempenho, a produtividade e o bem-estar social e emocional das pessoas. Assim, muitos programas de bem-estar incluem ações e ferramentas para o bem-estar financeiro, saúde mental, dieta saudável e exercícios, mindfulness, sono e gerenciamento de estresse, bem como mudanças na cultura e comportamentos de liderança para apoiar esses esforços.

O Lloyds Bank implementou um programa visando uma melhor qualidade de vida de seus funcionários, com a ideia de diminuir a preocupação e a ansiedade em cargos com muita pressão como os de liderança.

Antônio Horta-Osório, CEO do banco, foi o responsável por implementar as políticas após ser diagnosticado com ansiedade. “Quando um funcionário quebra a perna ou tem uma infecção,

nós sabemos como responder. Saúde mental deveria ser tratada da mesma maneira. Com uma cultura de suporte adequado e tempo suficiente afastado, um profissional pode voltar a trabalhar com confiança e sem constrangimento”, afirma em texto no The Guardian¹³.

Além de ser tema frequente de debate na empresa, Antônio explicou mais sobre o programa que foi instaurado no Lloyds. “O programa fala sobre nutrição, monitoramento do coração, gerenciamento do sono, mindfulness e testes e análises psicológicas”, diz. Além disso, a empresa também aumentou o do plano de saúde dos funcionários, fazendo questão de que exista uma equivalência de cobertura em problemas físicos e mentais.

O Headspace¹⁴, principal aplicativo de meditação do mundo, listou algumas das iniciativas de grandes corporações. A Unilever, por exemplo, promove workshops para reconhecer sinais de problemas de saúde mental. Já a Aetna introduziu um programa de mindfulness. Depois de um ano, os custos com saúde diminuíram 7%, economizando US\$ 6 milhões.

Cuidar dos funcionários é cuidar da própria empresa. Uma pesquisa¹⁵ feita pela Associação de Ansiedade e Depressão dos Estados Unidos apontou que profissionais felizes

são 12% mais produtivos do que os infelizes, afetando diretamente o rumo de uma companhia.

Nesse contexto, o que precisamos lembrar é que os transtornos mentais devem ser evitados e depois combatidos. Primeiro, evitados ao criar propósito no dia a dia dos funcionários. As pessoas precisam ser elas mesmas no trabalho. O sentido de sucesso mudou, atualmente, ser feliz está mais relacionado à integração de vida do que ao dinheiro e cargo. Segundo, combatido, pois a falta de motivação e outros problemas já desencadeou muitos transtornos mentais graves. Uma cultura sustentável e acolhedora deve fazer parte do cotidiano de empresas – da pequena à multinacional, de modo que os funcionários sintam o pertencimento e tenham saúde mental. O resultado é o elixir do sucesso de uma empresa: funcionários felizes, motivados, produtivos e criativos e, quem sabe depois de tudo isso, com uma mesa de pebolim no escritório.

O SIGNIFICADO QUE FAZ

AVAN ÇAR



O significado que faz **avançar**

As pessoas passam boa parte de suas vidas no trabalho. Segundo Jessica Pryce Jones, no livro Happiness at Work¹⁶, uma pessoa passa, em média, 90 mil horas de sua vida trabalhando, o que equivale a cerca de 3.750 dias e pouco mais de dez anos. Logo, elas não querem apenas sobreviver e ter o fardo de ir trabalhar. Querem prosperar em ambientes saudáveis, serem tratadas com respeito, contribuir com suas habilidades e gastar seu tempo com algo que faça a diferença para alguém ou para o todo.

“Ter sucesso é ser respeitado, ouvido, fazer um impacto na sua área. Descobrir o que você faz de melhor e ficar de boa com isso. Fazer o que você quer fazer já ajuda a humanidade.”
– Mulher, 24 anos.

O trabalho significativo é poderoso. Um estudo da consultoria The Energy

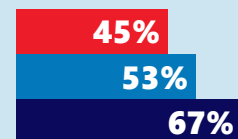
Project¹⁷ aponta que os funcionários que percebem o significado de seu trabalho têm probabilidade três vezes maior de permanecerem em suas organizações. Além disso, relatam 1,7 vezes mais satisfação no trabalho e são 1,4 vezes mais engajados.

Ampliar a percepção de significado no trabalho é uma das formas mais potente – e a mais subutilizada – de aumentar a produtividade, o envolvimento e o desempenho.

As pessoas encontram significado quando enxergam uma conexão clara entre o que valorizam e o que gastam tempo fazendo. Os números mostram que quanto maior o cargo mais significado o funcionário sente em seu trabalho. Cerca de 67% das pessoas de alta liderança sentem que seus trabalhos são importantes para o negócio, contra 53% de média gestão e apenas 45% dos jovens.



Percebo que as tarefas que realizo são relevantes e impactam as pessoas e o negócio



● Jovem ● Média gestão ● Alta liderança

Ressignificar o trabalho de todos é uma missão recorrente de uma companhia, um círculo virtuoso que precisa sempre ser fomentado. Dos mais jovens ao funcionário mais sênior, é preciso valorizar e dar propósito para qualquer profissional que entrar no prédio da empresa. Dar significado ao trabalho ajuda a neutralizar os impactos de pedir para as pessoas trabalharem em um estado perpétuo de mudança, o que pode ser confuso, desgastante e desmotivante.

O objetivo da empresa não é fazer as pessoas felizes. As pessoas trabalham para contribuir com algo, esse é o conceito central por trás do significado, quando temos isso ficamos felizes. Mas as empresas são responsáveis pelo impacto que as decisões têm na vida das pessoas e precisamos conversar honesta e claramente sobre o presente e o futuro.



O presente e o
FUTURO
do trabalho



O presente e o futuro do trabalho

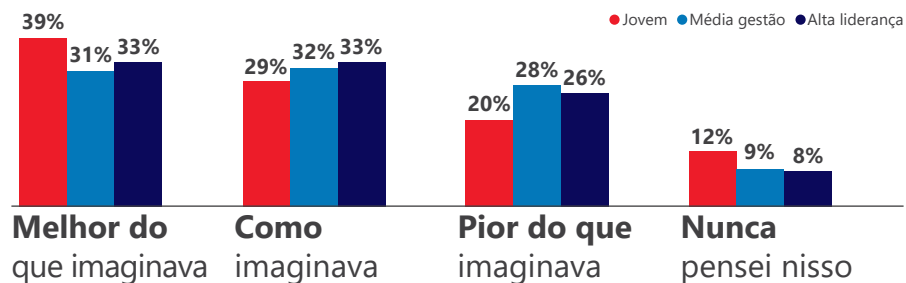
Como as pessoas avaliam sua experiência profissional atual? Cerca de 68% dos jovens, 63% da média gestão e 66% da alta liderança consideram que a experiência atual atende ou supera as expectativas. O olhar continua positivo quando

questionamos sobre a perspectiva para o futuro: 70% dos jovens, 64% da média gestão e 65% da alta liderança acreditam que sua carreira estará melhor daqui dois anos (somos brasileiros, não desistimos nunca!).

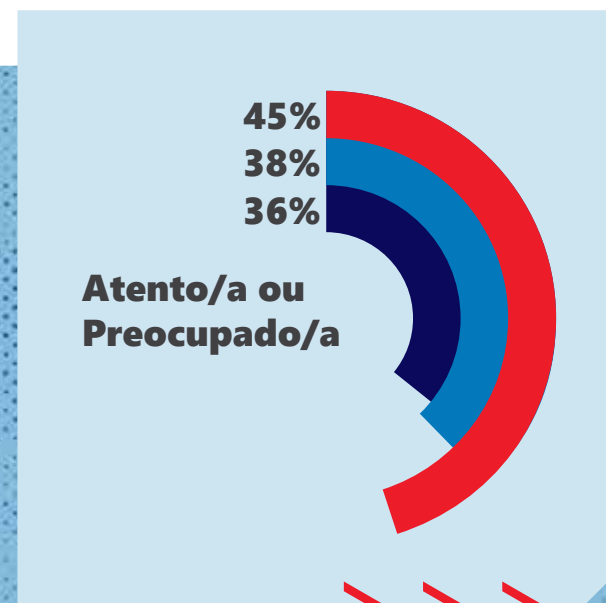
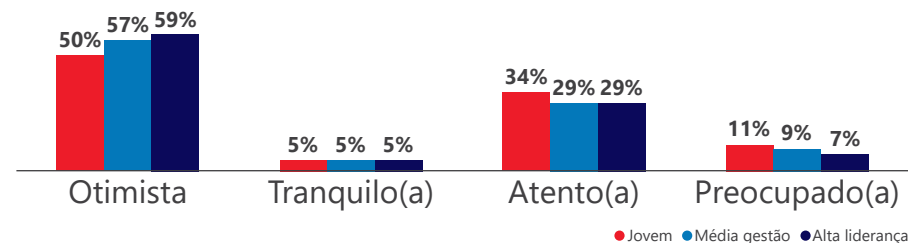
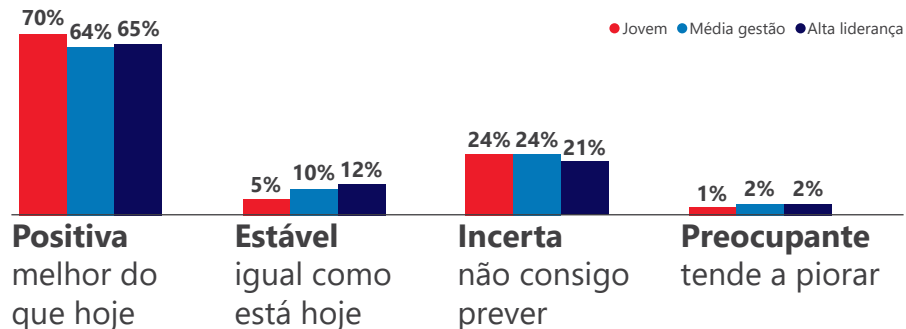
O otimismo diminui quando o assunto são os impactos da 4ª Revolução Industrial.

Pensando na 4ª Revolução Industrial, quando coloca na balança todos os impactos que as novas tecnologias como inteligência artificial, robôs, internet das coisas vão gerar no mundo do trabalho, você fica:

Como você avalia a sua atual (ou última experiência de trabalho)?



Considerando sua perspectiva sobre carreira para os próximos 2 anos, ela é:

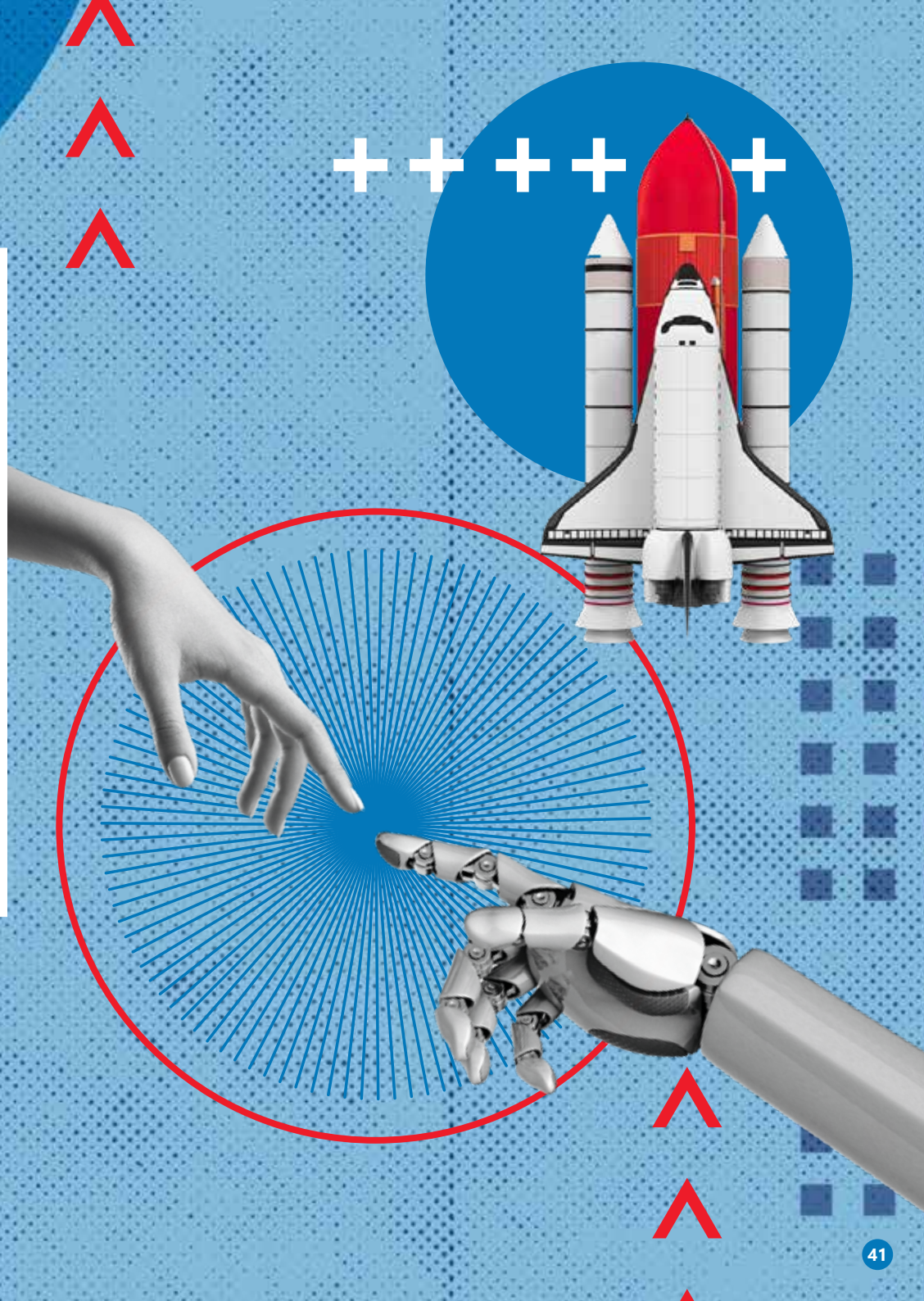


O presente e o futuro do trabalho

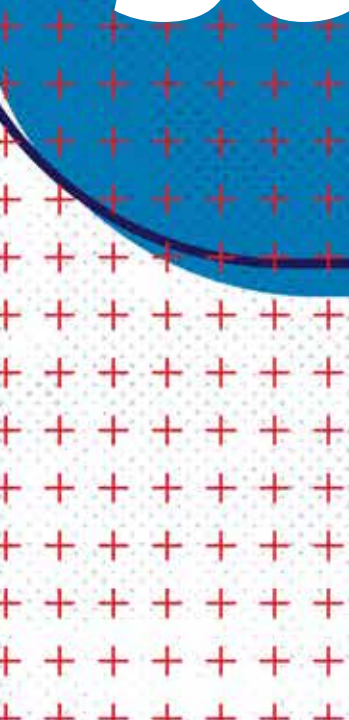
Uma parte dos profissionais está preocupada com esse futuro mais tecnológico. O receio não é de que surja um ciborgue tipo Exterminador do Futuro mas que quando os robôs forem comuns, à la Os Jetsons, algumas profissões acabem.

Bem, a mudança é inevitável e algumas posições podem até se tornar obsoletas, mas antes de ficar ansioso, vale ler o levantamento¹⁸ feito pelo MIT Technology Review, que reuniu vários artigos e pesquisas que tentam prever se, em um futuro próximo, um robô terá o seu cargo. E adivinhe? Não há consenso algum sobre quais são os cargos fadados à automação e muito menos quantas pessoas vão perder seus trabalhos. Ou seja, não há motivo para desespero e todos estamos tentando entender o que vai acontecer nos próximos anos.

O importante é entender que o futuro não é fixo (nunca foi!). As empresas e as pessoas precisam potencializar sua capacidade de transitar em um mundo dinâmico e em evolução.



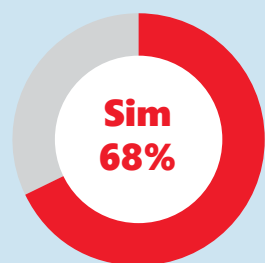
EMPRESA DOS
SONHOS



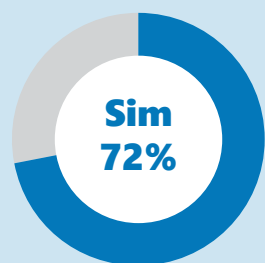
Empresa dos sonhos

É inegável que quase todos nós temos uma ou outra organização para qual amaríamos trabalhar. São companhias que, de alguma forma, trazem valores, missões e objetivos alinhados com os nossos pensamentos. Como já explicamos anteriormente, isso pode

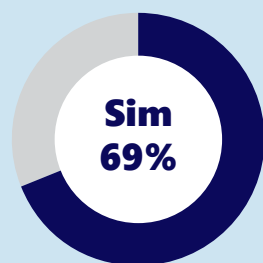
ajudar a dar propósito e significado tão importantes para a felicidade profissional. Os dados mostram que cerca de 70% das pessoas, de diferentes idades, têm uma empresa dos sonhos.



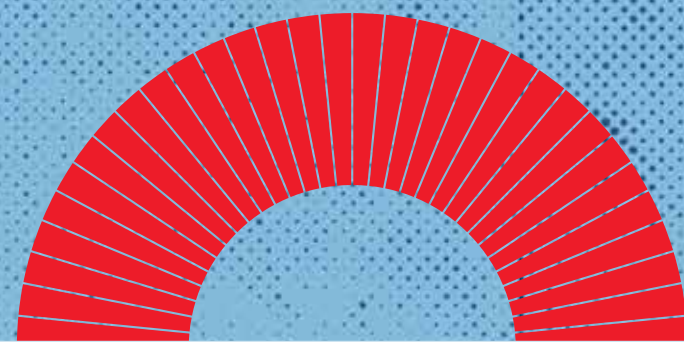
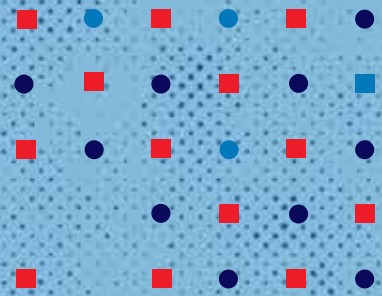
2017	2018	2019
59%	71%	68%



2017	2018	2019
54%	72%	72%



2017	2018	2019
52%	72%	69%



Entre as empresas dos sonhos, o Google é o primeiro colocado entre todas as categorias (jovens, média gestão e alta liderança). Nestlé, Petrobras, Itaú e Natura são outras empresas que aparecem em todas

as listas. Chama a atenção também a aparição do Nubank entre os jovens. Para a alta liderança, Apple e Amazon, duas gigantes do setor em franca ascensão, aparecem entre os desejos dos funcionários.

Empresas dos Sonhos 2019 - Brasil

- Jovem
- Média gestão
- Alta liderança

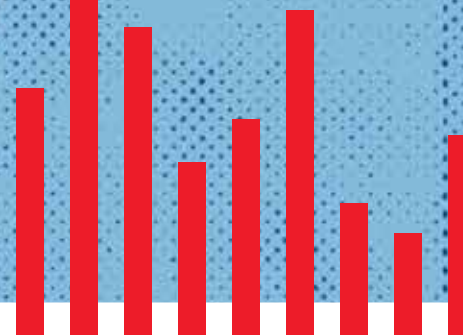
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J	Google	Nestlé. Faz bem	Itaú	PETROBRAS	ambev	Unilever	BAYER	natura	nubank	GRUPO GLOBO
M	Google	Nestlé. Faz bem	natura	PETROBRAS	Itaú	ambev	VALE	Unilever	Jaf	nubank
A	Google	Nestlé. Faz bem	natura	amazon	Itaú	Apple	DISNEY	Jaf	ambev	PETROBRAS



Empresa dos **sonhos**

O que faz uma empresa ser dos sonhos? Desenvolvimento e fazer o que se gosta. Os campeões na votação mostram que, na hora de pensar no trabalho ideal, as pessoas querem sentir prazer no que fazem, em um lugar que possam se sentir importantes e se desenvolver.

Desenvolvimento	Desenvolvimento	Fazer o que gosta
Fazer o que gosta	Fazer o que gosta	Desenvolvimento
Inovação	Inovação	Inovação
Boa imagem	Boa imagem	Boa imagem
Segmento de atuação	Segmento de atuação	Segmento de atuação



Isso, aliado a uma cultura organizacional e a capacidade de inovar e transformar, faz até mesmo os funcionários de alta liderança sonharem com uma companhia ideal. Um texto¹⁹ do Huffington Post mostrou o que torna uma empresa um ótimo lugar para se trabalhar. Baseado na lista 100 Best Companies to Work, da Fortune, a autora Robin Hardman lista os principais motivos de tanto sucesso dos campeões do ranking:

- Tratam as pessoas de maneira justa, pagando decentemente e dando bons benefícios, além de alguns extras. Demissões sempre são a última opção.
- Tratam os funcionários como adultos, compartilham informações com os profissionais, ouvem suas ideias e, mais do que isso, buscam e procuram essas ideias, além de entenderem que as pessoas são responsáveis pelas suas entregas.
- Ajudam os funcionários com suas carreiras e entendem que nem todas as carreiras são construídas da mesma maneira. Tem fortes programas de treinamento, podem pagar pela educação e tem plataformas de mentoria.

- Entendem que as pessoas têm uma vida fora do trabalho.
- Veem humor, diversão e relaxamento como aliados e não como inimigos.
- Tem um propósito e uma missão que todos entendem. Melhor ainda, todos os funcionários podem dizer como as suas demandas auxiliam a entregar o propósito.

São muitos itens, certo? O caminho para o sucesso a longo prazo é único e precisa promover transparência, tolerância, impacto positivo, significado e empoderamento. Além de compreender tudo isso na teoria, precisamos agir e reestruturar e redefinir as culturas organizacionais. Pode demorar, mas um plano estratégico, factível e que leve em conta todos os contextos que mostramos acima deve trazer benefícios para os colaboradores, funcionários e, é claro, para a empresa.



Conclusão

Neste mundo de mudanças constantes e velozes, as conversas sobre o futuro tornam-se essenciais, tanto para as empresas quanto para os profissionais, mas não sobre um futuro genérico e sim sobre o futuro possível dentro das organizações e como ele está relacionado com o momento atual, pois olhar para o que está por vir só faz sentido se for para impactar o presente.

Os resultados da **Carreira dos Sonhos de 2019** mostram que para construirmos um futuro do trabalho positivo para empresas e pessoas é essencial e urgente transformarmos o presente. As mudanças profundas na maneira como trabalhamos e trabalharemos exigem um novo mindset e a reorganização das prioridades organizacionais.

O primeiro passo é colocar as pessoas no centro da estratégia do negócio, o que na prática quer dizer oferecer experiências que tornem a vida delas mais simples, saudável e produtiva. Oferecer espaço em que as pessoas possam colocar seus interesses em prática e que eles possam coexistir junto ao trabalho; que possam mostrar quem são, no que acreditam, como pensam, como podem contribuir e crescer junto com a empresa.

Proporcionar boa experiência não tem nada a ver com escolhas ilimitadas ou ambientes com mesas de pebolim. É oferecer ao funcionário diversas opções que ajudarão a atingir seu pleno potencial e trazer valor para o negócio. É na experiência dos funcionários que a luta por vantagem competitiva está sendo travada.

Ter uma equipe engajada requer práticas coerentes e consistentes em toda a cadeia de experiência do colaborador, desde o recrutamento até o onboarding, o desenvolvimento da carreira e o offboarding. Projetar uma ótima experiência para o funcionário exige que as empresas realmente entendam o que sua força de trabalho atual e futura espera, quer e precisa.

Nos últimos quatro anos, o termo de pesquisa “experiência do funcionário” aumentou 140% no Google. Está claro que as empresas entenderam que o talento é uma necessidade para que seus negócios sejam bem-sucedidos, então agora é preciso transformar esta preocupação em ação.



Referências

- 1** <https://www.conference-board.org/press/pressdetail.cfm?pressid=7650>
- 2** <https://oglobo.globo.com/mundo/pesquisa-latinobarometro-indica-um-ano-horrivel-para-democracia-1-23223860>
- 3** <https://www.nexojornal.com.br/colunistas/2016/No-fundo-a-crise-%C3%A9-de-confian%C3%A7a-como-sempre-ali%C3%A1s>
- 4** <https://exame.abril.com.br/marketing/brasileiros-marcas-valores-pessoais/>
- 5** <https://trendwatching.com/quarterly/2017-03/truthful-consumerism/transparency/>
- 6** https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-04/2019_Edelman_Trust_Barometer_Brasil_Report.pdf
- 7** <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/empresa-saudavel-resultado-robusto>
- 8** <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/11/04/what-motivates-employees-to-go-the-extra-mile-study-offers-surprising-answer/>
- 9** <http://ftp.iza.org/dp8129.pdf>
- 10** <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/employee-well-being-programs.html>
- 11** <http://www.mercermarshbeneficios.com.br/capital-intelectual/news/a-importancia-de-cuidar-da-saude-mental-dos-colaboradores.html>
- 12** <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/employee-well-being-programs.html>
- 13** <https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/may/01/removing-taboo-mental-health-work-lloyds-banking-group-antonio-horta-osorio>
- 14** <https://www.headspace.com/blog/2018/04/11/mental-health-in-the-workplace/>
- 15** <http://www.mercermarshbeneficios.com.br/capital-intelectual/news/a-importancia-de-cuidar-da-saude-mental-dos-colaboradores.html>
- 16** <https://www.businessinsider.com/disturbing-facts-about-your-job-2011-2#the-average-american-spends-90000-hours-at-work-over-their-lifetime-1>
- 17** <https://theenergyproject.com/why-you-hate-work-2/>
- 18** <https://www.technologyreview.com/s/610005/every-study-we-could-find-on-what-automation-will-do-to-jobs-in-one-chart/>
- 19** https://www.huffpost.com/entry/best-companies-to-work-for_b_2287193





Realização:
Cia de Talentos Insights

Equipe:
Danilca Galdini,
Tey Yanagawa,
Whalas Almeida Rocha

Para mais informações:

Conteúdo:

Danilca Galdini
danilca@grupociadetalentos.com.br

Comercial:

Luana de Paula
luana@grupociadetalentos.com.br

Imprensa:

Caroline Furlan
caroline.furlan@cdn.com.br / (11) 3643-2805

Marina Wodewotzky
marina.wodewotzky@cdn.com.br / (11) 3643-2834

Use o QR Code
para fazer download
do material



2019 Copyright © Grupo Cia de Talentos