



# PERS- PECTI- -VAS

CARREIRA  
DOS SONHOS  
2025

# Boas-vindas

Há 24 anos, quando começamos a Carreira dos Sonhos, talvez nem imaginássemos o quanto o mundo do trabalho mudaria e o quanto nós mudaríamos junto com ele. Ao longo de mais de duas décadas, ouvimos milhões de pessoas compartilharem suas expectativas, angústias, ambições e sonhos. E, a cada edição, fica mais claro que entender o trabalho é, na verdade, entender a vida.

Nesta edição de 2025, mergulhamos novamente no que move as pessoas - especialmente os jovens - e encontramos algo que, ao mesmo tempo, surpreende e conforta: a busca por estabilidade não significa paralisia, a aversão ao risco não elimina a ambição, e o desejo por bem-estar não distancia ninguém de grandes desafios. Pelo contrário. Estamos diante de uma geração que quer crescer, aprender e se desenvolver, mas sem perder de vista seu bem-estar e a autonomia de como usará seu tempo.

Ao analisar esses dados, percebemos que não há “uma geração que mudou”. Há, sim, um mundo que mudou, e todos estamos tentando reencontrar nosso lugar dentro dele. Jovens, média gestão, alta liderança, cada grupo à sua maneira, está revisitando prioridades, ajustando limites e questionando modelos que já não fazem mais sentido.

A Carreira dos Sonhos sempre existiu para dar voz a esses movimentos, e para traduzir o que está nas entrelinhas do comportamento humano.

Este relatório é um convite para ampliar a conversa. Para olhar para as pessoas com mais profundidade, mais cuidado e, principalmente, mais escuta. As empresas que entenderem isso sairão na frente porque, no fim das contas, os dados que compartilhamos aqui não são apenas números, são histórias, escolhas, frustrações e esperanças de quem faz o mercado acontecer todos os dias.

Obrigada por caminhar conosco mais uma vez. Que esta leitura inspire novas reflexões, novas práticas e novos caminhos, sempre construídos a muitas mãos.

Boa leitura.

**Danilca Galdini**  
*Diretora de Insights e  
Pessoas & Cultura*

# Cia de Talentos

Por trás da Carreira dos Sonhos está a Cia de Talentos, a maior consultoria de educação para carreira da América Latina. Há mais de 35 anos, atuamos em atração e seleção - de programas de estágio e trainee a posições de alta liderança -, além de desenvolvimento de carreira e employer branding. Ao longo da nossa história, construímos uma relação próxima com diferentes perfis profissionais, setores e modelos de trabalho, acompanhando de perto as transformações do mundo do trabalho que agora aparecem em forma de dados nesta pesquisa.

A missão da Cia de Talentos é potencializar talentos por meio de processos inovadores e tecnológicos, sem jamais perder de vista o aspecto humano. Isso significa conciliar diversas inteligências - humana, emocional, analítica e artificial - em prol de decisões mais justas, inclusivas e alinhadas ao contexto de cada pessoa e organização.

Por meio das nossas jornadas de desenvolvimento, recrutamentos, projetos de marca empregadora e palestras in company, conseguimos fazer parte da história de mais de 6 milhões de pessoas e mais de 2.000 empresas nos últimos cinco anos. Isso sem contar as trocas feitas por meio das nossas redes sociais e, é claro, do nosso estudo que, em 2025, chega à sua 24ª edição.

Com a Carreira dos Sonhos, buscamos ampliar a conversa sobre trabalho com base em dados, e não em achismos. Por isso, **nossos especialistas também apresentam recortes e destaques da pesquisa em palestras customizadas, conectando os insights ao contexto específico de cada organização**. Essa é uma forma de ajudar as empresas a compreenderem melhor as expectativas das pessoas, transformar informação em ação e fortalecer a relação com os talentos que desejam atrair e desenvolver.

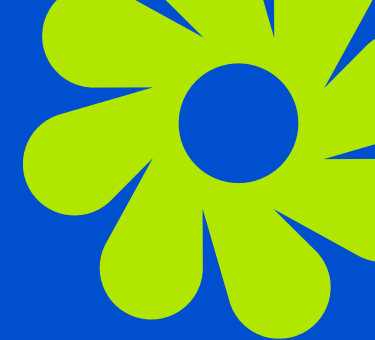




# SUMMÁRIO

- ✗ Metodologia
- ✗ Quem respondeu à pesquisa?
- ✗ O contexto: De volta para o ~~future~~ passado
- ✗ *Unfollow* da pressão
- ✗ Sucesso *Life-Centric*
- ✗ Relação *Freemium*
- ✗ A (nova) liderança inspiradora
- ✗ Empresas dos Sonhos

# Metodologia



A nova edição da Carreira dos Sonhos é resultado de um processo de meses, **desenvolvido em três etapas:**

## 1ª: Scanner Global & Radar Interno

Começamos mergulhando em estudos e pesquisas globais, com atenção especial para os materiais focados na América Latina. Também olhamos internamente: um banco de dados gerado a partir da interação da Cia de Talentos com mais de 1,5 milhões de jovens anualmente, seja por meio de processos seletivos ou por programas de desenvolvimento.

## 2ª: Decodificando as expectativas

A partir das análises e insights da etapa de imersão, desenvolvemos as perguntas da nossa pesquisa que, além de um formulário digital, contou com uma nova ferramenta. Pela primeira vez, usamos inteligência artificial conversacional para capturar as transformações estruturais do mundo do trabalho e as mudanças de significado que as pessoas atribuem à carreira. Assim, conseguimos nos aprofundar nas questões abertas e compreender melhor as nuances das expectativas, inseguranças e desejos acerca do futuro.

## 3ª: Cocriação & Future Lab

Depois da coleta e do tratamento dos dados quantitativos e qualitativos, chegamos no momento da análise, onde nossa equipe se debruçou para entender o que foi dito pelas pessoas, analisar o contexto em que estamos vivendo e cocriar caminhos e interpretações com lideranças da área de Pessoas, integrando inteligência humana e inteligência artificial por meio do Strategieia.

**24<sup>a</sup> edição**

**73.602**

Respondentes no Brasil

**97 instituições parceiras** apoiaram na divulgação da pesquisa por todo o país.



**59.722**

**Jovem**

estudantes e recém-formados (17 a 26 anos)



**10.555**

**Média Gestão**

coordenadores a gerentes plenos



**3.325**

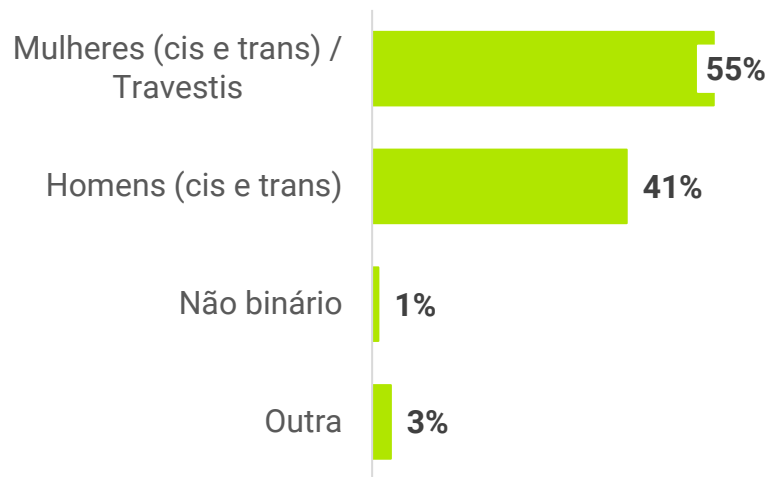
**Alta Liderança**

gerentes sênior a presidentes

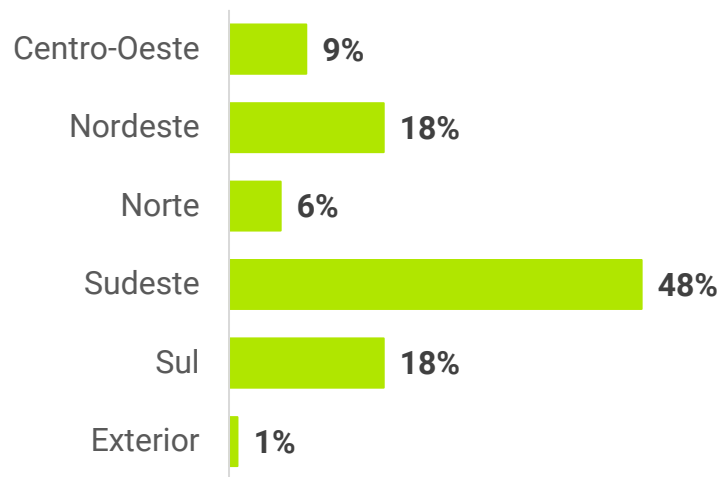
# Perfil da amostra

A diversidade de respondentes é **um retrato da pluralidade do Brasil**: pessoas de diferentes identidades, contextos socioeconômicos, regiões e realidades profissionais, todas incluídas na mesma conversa sobre o futuro do trabalho.

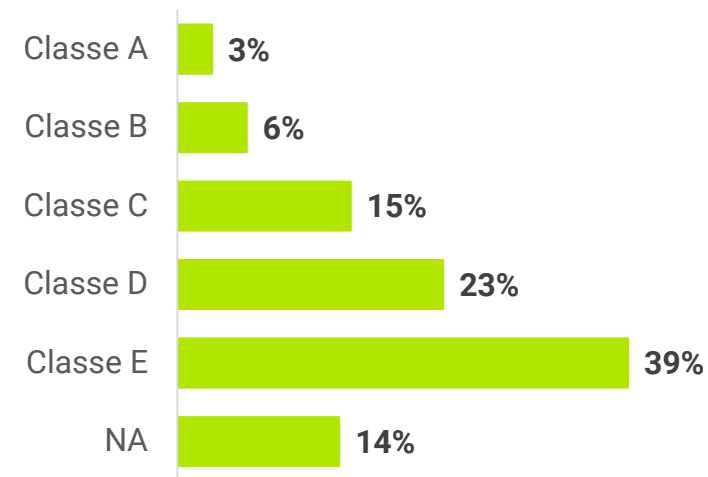
## Identidade de gênero



## Região



## Divisão socioeconômica



22%

▲ +29% x 2024



46%

▲ +2% x 2024



4%

▲ +33% x 2024

## Modelo de trabalho

Presencial

70%

▼ -1% x 2024

Híbrido

23%

▲ +28% x 2024

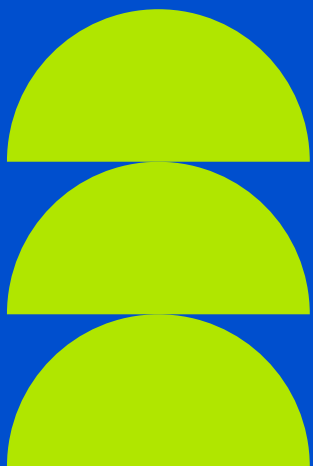
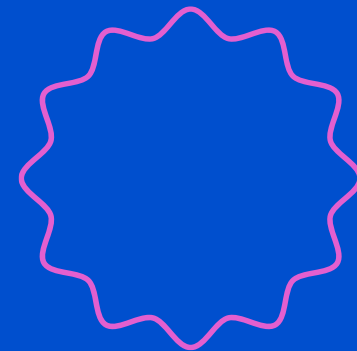
Remoto

7%

▼ -36% x 2024

Menos pessoas trabalham presencialmente no **eixo Rio-São Paulo** do que nos outros estados:  
**56% versus 81%**

# CON\_ \_TEXTO



# De volta para o futuro passado

Toda pesquisa é um movimento que envolve três tempos: passado, presente e futuro. Olhamos para trás a fim de entender como chegamos até aqui, o que foi prometido sobre o que viria adiante e o quanto esse amanhã ainda dialoga com a realidade de hoje.

Curiosamente, na edição deste ano da pesquisa, vivemos um momento de **nostalgia do que passou e até daquilo que não foi vivido**: gerações mais novas saudosas de uma época que nem sequer experimentaram. Da moda à música, dos filmes às séries e até de produtos do dia a dia, a sociedade consome releituras, remakes e versões “retrô” que são quase como um bilhete de volta ao passado.

Neste e-book, a narrativa principal destaca o que descobrimos sobre o comportamento dos **jovens**. Em alguns momentos, ampliamos o olhar para incluir média gestão e alta liderança, trazendo comparativos que ajudam a entender o contexto geral.

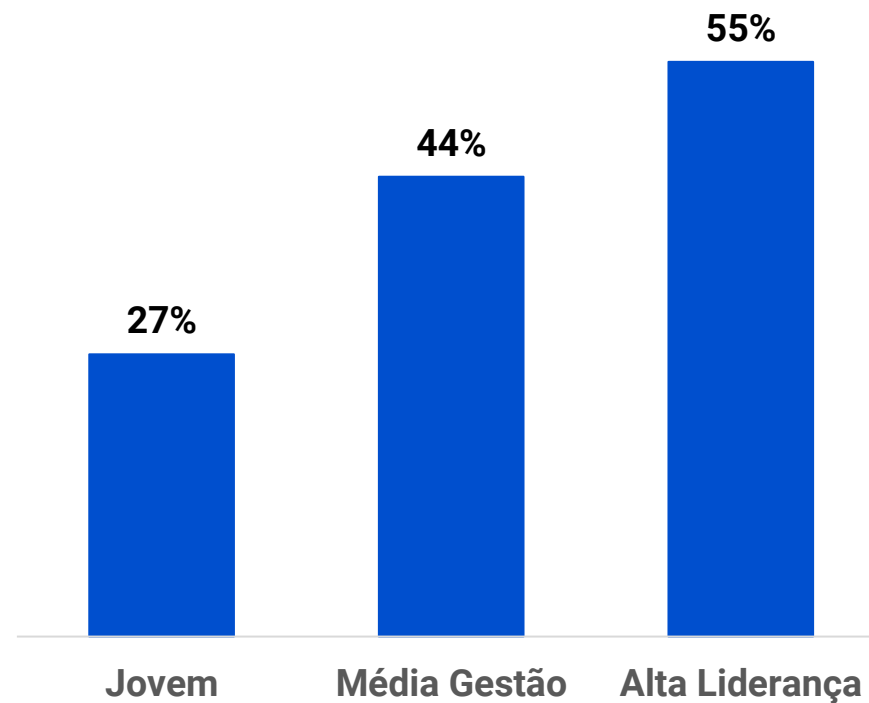
Parte dessa "viagem sentimental" é natural. Todo mundo já recorreu ao túnel do tempo para ouvir uma música antiga ou rever uma foto - afinal, existe um certo conforto em revisitar aquilo que é, de algum modo, familiar. Contudo, parte desse sentimento nostálgico vem da frustração de perceber que **o futuro imaginado lá atrás simplesmente não se concretizou**, seja na vida pessoal, seja na profissional.



# De volta para o ~~future~~ passado

No caso da carreira, a nossa pesquisa indica que apenas **27% das pessoas jovens estão muito ou totalmente felizes** com o estado atual em que se encontram na carreira. Apesar desse dado dizer respeito ao grupo jovem, a verdade é que o contentamento entre a média gestão e a alta liderança também está longe de um cenário de satisfação plena.

Profissionais que estão muito ou totalmente felizes na carreira



# De volta para o futuro passado

Parte da frustração se deve ao descompasso entre o futuro prometido e a realidade do trabalho vivida hoje. Houve uma idealização do que seria esse amanhã, só que, quando ele chegou, tudo parecia muito diferente.

Lá atrás, mais especificamente em 2015, as pessoas jovens da época - também conhecidas como millennials - já tinham uma visão bastante clara do que esperavam que o trabalho proporcionasse em suas vidas. Segundo a edição da Carreira dos Sonhos daquele ano, o trabalho ideal deveria proporcionar **quatro aspectos principais**:

Jovem

1. estabilidade financeira
2. realização e prazer
3. qualidade de vida
4. reconhecimento

E dez anos depois?

## De volta para o futuro passado

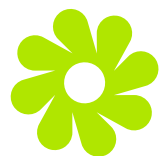
A verdade é que o cenário não mudou muito. Em pleno 2025, **as pessoas jovens** seguem apontando

**estabilidade financeira, crescimento profissional, realização e aprendizados constantes** como

prioridades no dia a dia de trabalho. A reputação profissional, que na edição de dez anos atrás, apareceu em quarto lugar como reconhecimento, também consta na lista de desejos, mas, desta vez, na quinta posição.

Ou seja, o que os dados nos mostram é que, à primeira vista, **os desejos em relação à carreira em 2015 e em 2025 parecem praticamente os mesmos**. E, de fato, seriam, se não fosse por um detalhe nada desprezível:

Não são apenas as pessoas mais novas que citam a estabilidade financeira no ranking das 5 maiores expectativas do trabalho. Quando perguntamos à média gestão e à alta liderança o que elas esperam que o trabalho proporcione, esse aspecto também ocupa o 1º lugar. E detalhe: a preferência se mantém também quando olhamos para o recorte socioeconômico e regiões do Brasil.



**o prazer deixou de ser nomeado e parece ter sido deslocado para outras áreas da vida.**

## De volta para o ~~future~~ passado

Em outras palavras, se no passado o trabalho significava identidade e satisfação, nos dias atuais ele divide espaço com outras fontes de realização, como as relações pessoais, a saúde mental e o tempo livre. Ele deixa de ser um “fim em si mesmo” para ser um **meio que viabiliza outros projetos de vida.**

Há quem torça o nariz ou revire os olhos para essa mudança - tudo é rotulado, em um tom pejorativo, como “coisa dessa geração de hoje em dia”. Não por acaso, **67% das pessoas da média gestão e 64% das pessoas da alta liderança** afirmam que profissionais jovens não têm o mesmo compromisso com o trabalho das gerações anteriores.

Falta, nesse olhar, uma visão mais nítida do que está acontecendo. Quando usamos as lentes do passado para analisar a juventude atual, a primeira impressão pode ser de imediatismo, baixo engajamento e descompromisso. Contudo, todos esses elementos eram esperados e demonstrados por profissionais que desenvolveram sua carreira em outro cenário.

A pergunta que fica, portanto, é:

**será que dá para ter o mesmo comportamento e a mesma relação com o trabalho vivendo em contextos tão diferentes?**



# É hora de ajustar o ponto de vista

Nosso cérebro está sempre buscando formas rápidas de organizar o mundo. Muitas vezes, ele usa atalhos, sejam visuais, emocionais e/ou cognitivos para interpretar o que está diante de nós. Ainda assim, quando nos deparamos com uma ilusão de ótica, por exemplo, fica evidente o quanto podemos ser enganados pelo primeiro impulso.

Se isso acontece até com estímulos tão imediatos quanto os visuais, imagine o quanto podemos errar quando nos apoiamos em outras “leituras” rápidas: impressões, intuições, julgamentos automáticos. Por isso, precisamos aprender a desconfiar da nossa primeira interpretação, e isso vale também para a forma como enxergamos os dados.



Por exemplo, ao nos depararmos com a informação de que **53% das pessoas planejam mudar de empresa ou mudaram recentemente em busca de melhor salário e equilíbrio de vida**, é possível que a leitura imediata seja: “lá vão os jovens querendo só conforto e qualidade de vida”. Contudo, esta **interpretação automática** não passa de uma “ilusão”. É que, na verdade, esse dado da Carreira dos Sonhos não diz respeito aos respondentes mais novos e sim àqueles que **ocupam cargos de média gestão e de alta liderança**.

Nosso convite, portanto, é para que seja feito um ajuste de ponto de vista a fim de entendermos que, na verdade, a ressignificação do trabalho é um movimento mais amplo. Não é só o grupo jovem que nutre outras expectativas em relação ao trabalho.

# É hora de ajustar o ponto de vista

As pessoas, de forma geral, estão mudando a forma como enxergam e vivem o trabalho  
- o que desencadeia outros comportamentos que precisamos compreender:

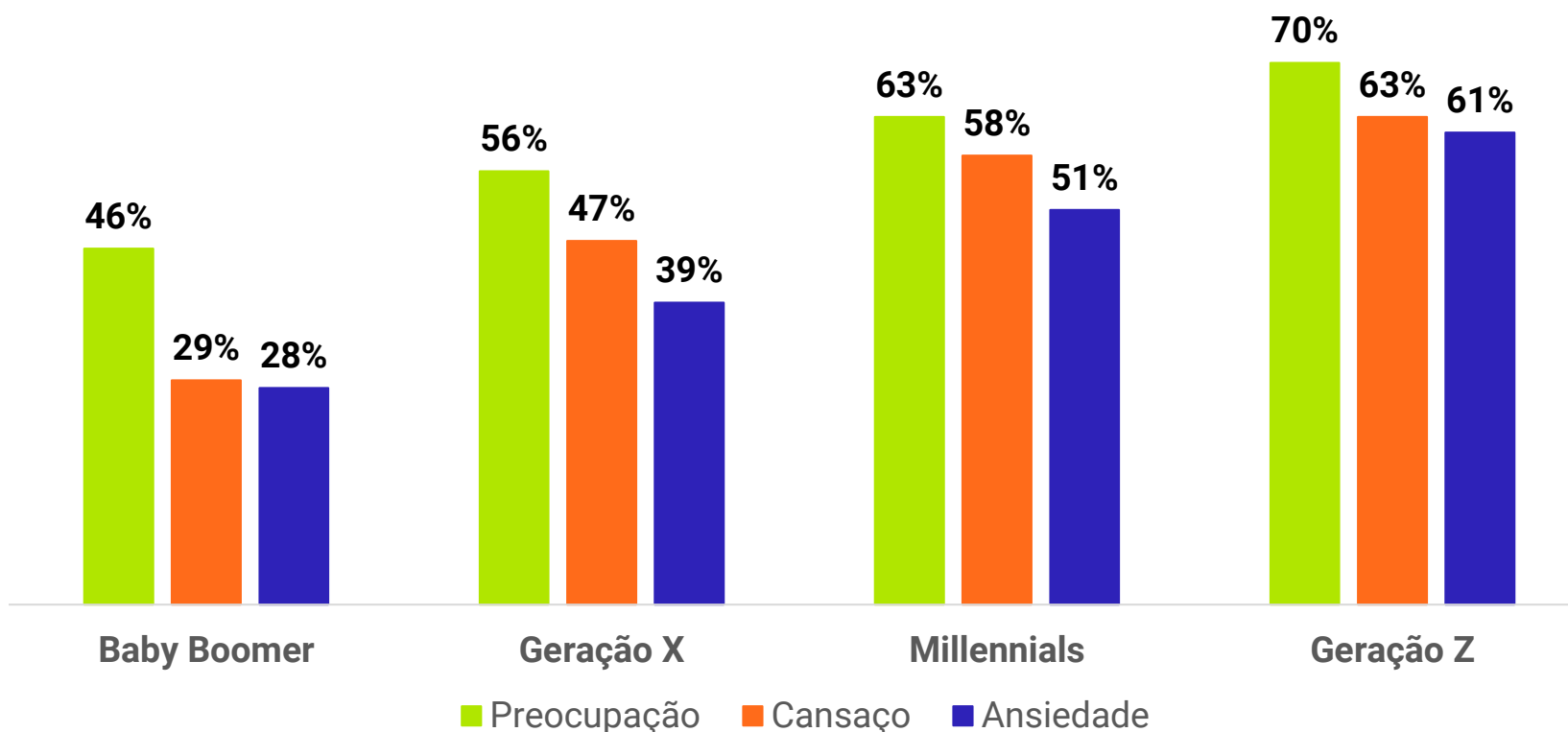




# ***UNFOLLOW DA PRESSÃO***

## Unfollow da pressão

As pessoas estão sentindo todos os dias uma pressão maior vinda do cotidiano. No contexto do trabalho, isso vale para jovens, média gestão e alta liderança: independentemente da posição na empresa, todo mundo apresenta algum nível de preocupação, cansaço e ansiedade.



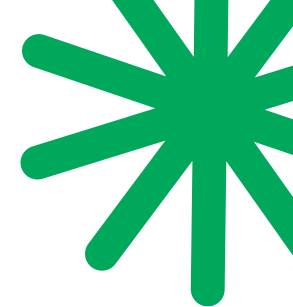
Fonte: Carreira dos Sonhos 2024

## Unfollow da pressão

Esse fenômeno gera um impacto direto na saúde, conforme demonstra um estudo do The School of Life, segundo o qual 52% dos líderes e 59% dos liderados recorrem a remédios para lidar com estresse e ansiedade. E essa mudança de visão também gera um impacto em **como as pessoas fazem escolhas de carreira, estabelecem limites e reavaliam o quanto de pressão estão dispostas a aceitar no dia a dia.**

Hoje, em vez de organizarem sua vida em torno do trabalho, as pessoas têm construído - ou, pelo menos, tentado construir - seu cotidiano em volta dessa busca pelo bem-estar. Se, no passado, o trabalho era a nossa identidade, uma fonte de prazer, um espaço de experiência e um meio para se criar novas conexões, desde a pandemia foi observada uma mudança. Cada vez mais, **o trabalho precisa caber na vida - e não o contrário.**

# Unfollow da pressão



Para entender a prioridade que o bem-estar passou a ter, precisamos olhar **para três movimentos**:

## 1. O bem-estar como autocuidado

Com o letramento emocional que ganhou força no pós-pandemia, as pessoas passaram a identificar melhor o que é positivo e o que faz mal à sua saúde mental e emocional. Em vez de simplesmente “aguentar firme”, muitos passaram a proteger ativamente seus limites: o horário da terapia, do sono, do exercício, do descanso. Tais atividades deixam de ser entendidas como “tempo livre” e passam a ser tratadas como compromisso - tão importantes quanto uma reunião na agenda.

## 2. O bem-estar como poder

Se antes o cargo era um definidor de quem “mandava” no próprio tempo - quem tinha determinado título parecia ter mais controle sobre a própria rotina -, em um contexto de valorização da saúde física e mental, esse papel passa a ser exercido pela capacidade de colocar limites. Na prática, isso significa negociar prazos, recusar agendas inviáveis, estruturar o dia de modo que haja espaço para descanso e para a vida fora do trabalho. A partir do momento em que a pessoa tem poder de controlar seu tempo, ela ganha também a possibilidade de escolher quanto espaço o bem-estar vai ocupar na sua rotina.

## 3. O bem-estar como status

Por fim, o bem-estar vira também um símbolo diferenciado de estilo de vida. Ir à academia às duas da tarde, circular de roupa de treino no meio do dia, postar uma caminhada no parque numa terça-feira ou mostrar que conseguiu encaixar pausas reais na rotina comunica algo importante: “eu priorizo meu bem-estar”. Antes, status era dizer “não paro um minuto”; hoje, cada vez mais, é poder dizer “eu não vivo só para o trabalho”.



***SUCCESSO***  
***LIFE-CENTRIC***

# Sucesso *Life-Centric*

Perceber essa mudança de lugar do bem-estar na vida das pessoas nos conduz ao entendimento de algo maior: a definição de sucesso mudou, apesar de, em um primeiro momento, essa transformação não ser tão evidente.

Quando analisamos os dados da Carreira dos Sonhos de 2010, percebemos que “sucesso” significava fazer o que gosta, ter equilíbrio de vida, sentir-se realizado, ser reconhecido, ganhar bem e impactar a vida das pessoas. Quinze anos depois, muitas dessas ideias se repetem, porém, em outras palavras:



**Jovem**

2010		2025
Equilíbrio de vida	→	Bem-estar
Ser reconhecido	→	Reconhecimento
Ganhar bem	→	Estabilidade
Impactar a vida das pessoas	→	Trabalho com significado

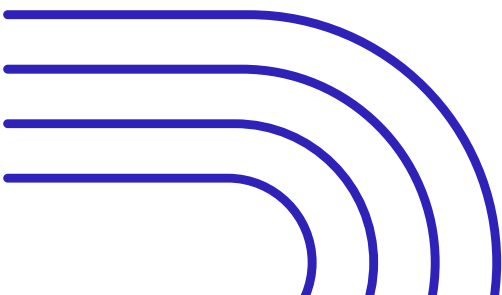
## Sucesso *Life-Centric*

Conforme entendemos no capítulo anterior, o bem-estar deixa de ser um “bônus” e passa a funcionar como um filtro: é a partir dele que as pessoas avaliam propostas de emprego, decidem permanecer ou sair de determinada empresa e escolhem quanto espaço o trabalho vai ocupar na própria vida.

No entanto, para que esse filtro funcione na prática, não basta só querer se sentir bem: é preciso ter condições concretas para isso. E é aí que entra a estabilidade.







Este aspecto, aliás, tem um lugar de destaque não só na definição de sucesso, mas também quando olhamos para os planos de carreira. Na pesquisa, “estabilidade” aparece como uma das ambições profissionais das pessoas jovens. Ou seja, estamos falando de um aspecto que, há anos, é valorizado por diferentes gerações - o que muda é o significado atribuído à palavra.



## Sucesso *Life-Centric*

Diferentemente do passado, em que estabilidade era sinônimo de “emprego para a vida toda”, hoje ela está ligada a uma combinação de fatores:

-  **Segurança financeira:** renda que permita autonomia e conforto
-  **Estabilidade emocional e bem-estar:** ambiente de trabalho saudável
-  **Estabilidade de crescimento:** sentir que há um futuro na empresa
-  **Estabilidade formal:** vínculo que garanta direitos



No caso específico do vínculo, pode ser que esse item cause estranheza, dadas as discussões recentes sobre a suposta aversão da juventude a uma sigla que, por muito tempo, foi sinônimo de desejo e segurança: a **CLT**.

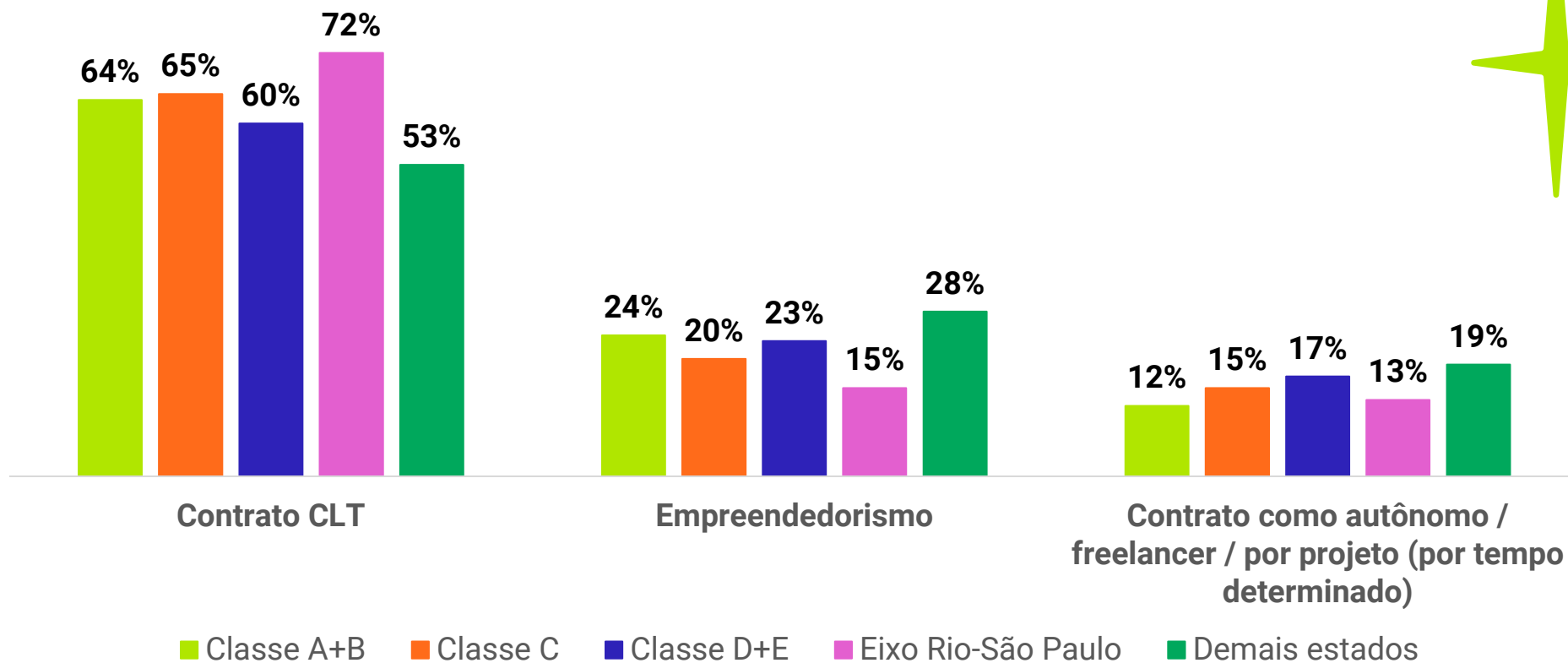
Investigamos essa história na Carreira dos Sonhos e o que descobrimos nos leva de volta ao risco de confiarmos apenas nas impressões imediatas na hora de analisar um dado. Quando perguntamos aos participantes da pesquisa qual modelo de vínculo de trabalho é mais atraente, **59% dos jovens responderam “contrato CLT”**, percentual que aumenta quando consideramos a **média gestão (65%)**. Já no caso da **alta liderança**, o modelo disputa espaço com o empreendedorismo (**42% e 43%, respectivamente**).

# Sucesso *Life-Centric*

Tal cenário se repete quando olhamos por **divisão socioeconômica** e também por **região**:

**Jovem**

Qual modelo de vínculo de trabalho é o mais atrativo para você?



## Sucesso *Life-Centric*

Todos esses dados reforçam um ponto importante deste estudo: nossas impressões, não raras vezes, estão contaminadas por vieses e atalhos de interpretação. Por trás da narrativa de que “os jovens não querem CLT”, há uma leitura superficial da realidade, além de uma generalização limitante. A partir de manifestações nas redes sociais e de recortes muito específicos, tiramos conclusões sobre uma geração inteira.



Porém, quando ajustamos o foco, o que aparece é outra coisa: **a aversão não é ao contrato em si, mas ao modelo de trabalho que costuma vir associado a ele**. O que incomoda não é ter direitos garantidos, mas a ideia de cumprir horários rígidos, bater ponto sem necessidade, estar obrigatoriamente no escritório todos os dias, enfrentar longos deslocamentos até o trabalho e se submeter a formas de gestão baseadas em controle, e não em confiança.

Em outras palavras, o que os dados mostram é que **a estabilidade continua sendo desejada** - e muito. O que muda é que, em um **sucesso *life-centric***, as pessoas querem um vínculo que ofereça segurança sem exigir, em troca, que o trabalho ocupe todo o espaço da vida.

## Sucesso *Life-Centric*

Outro elemento importante para a construção desse novo conceito de sucesso é o reconhecimento, que, no contexto atual, ganha camadas a mais de complexidade. Não se trata - e, na verdade, nunca se tratou - de uma ação pontual ou de um gesto isolado. Reconhecimento é um **conjunto de práticas que tornam visível e significativo o valor que a pessoa tem para a organização.**

Esse conjunto de práticas comunica, de forma clara, que alguém está sendo reconhecido de maneira justa e concreta. Estamos falando, sim, de comunicação (o que é dito, como é dito, com que frequência é dito), mas também de algo tangível: remuneração alinhada, oportunidades reais de crescimento, condições de trabalho adequadas, símbolos de valorização que façam sentido para quem recebe.



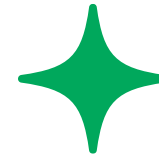
Nesse sentido, **o reconhecimento:**

- ✘ **É um sistema integrado:** espaço, tempo e dedicação são vistos, valorizados e retribuídos de forma justa nas esferas financeira, emocional e simbólica. Se o salário é alto, mas o ambiente de trabalho é nocivo, não há sensação de reconhecimento. Se há elogio, mas nenhuma possibilidade real de crescimento, também não.
- ✘ **Não admite lacunas:** só é percebido como verdadeiro quando as dimensões financeira, emocional e de desenvolvimento caminham juntas. Se uma delas falha, a mensagem que chega para a pessoa é de falta, e não de valorização.

## Sucesso *Life-Centric*

Quando olhamos qualitativamente para as respostas da pesquisa, o que as pessoas chamam de **reconhecimento** passa, em grande medida, por:

- 1º Cuidado e consideração:** ser tratado como pessoa, não como recurso; tratamento humanizado e consideração;
- 2º Esforço/Dedicação:** ver e valorizar o empenho, não apenas resultados; reconhecer horas extras e trabalho duro;
- 3º Financeiro:** tradução concreta em salário justo;
- 4º Crescimento/Carreira:** oportunidades reais de desenvolvimento e promoções e planos de carreira;
- 5º Competência:** valorizar conhecimento e habilidades; respeitar qualificação e expertise;
- 6º Experiência:** valorizar trajetória e antiguidade; respeitar história profissional.



Não por acaso, reconhecimento aparece como o maior incômodo em relação ao mundo do trabalho em todos os públicos analisados. Ele quase sempre surge nas respostas como **ausência**: algo que “deveria existir e não existe”. É uma promessa não cumprida, uma necessidade que segue em aberto.

Nesse novo jeito de encarar o sucesso, mais centrado na vida do que no trabalho, essa lacuna fica ainda mais evidente: não basta ter estabilidade e renda se, na prática, a forma como a pessoa é tratada comunica justamente o contrário de reconhecimento. Essa mentalidade atualiza e transforma a relação dos indivíduos com as empresas.

### Falta de reconhecimento é maior incômodo com a empresa

Jovem	Média Gestão	Alta Liderança
43%	41%	33%

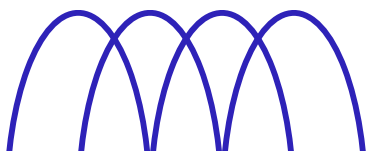


# *RELAÇÃO FREEMIUM*

# Relação *Freemium*

Já há algum tempo, diferentes estudos mostram que o contrato psicológico entre organizações e profissionais se fragilizou. Essa fragilização se expressa em um conjunto de fatores, como o desalinhamento entre as expectativas individuais e o que as empresas de fato conseguem entregar; e a distância entre o que é prometido no discurso e o que é vivido na prática no dia a dia de trabalho.

Considerando esse cenário e o discurso constante de que cada um deve ser “protagonista da própria carreira”, houve um movimento silencioso de recalibração da relação esforço-retorno: as pessoas passaram a escalonar suas entregas, diferenciando o que está no contrato daquilo que oferecem como engajamento extra - algo análogo ao modelo de negócio *freemium*.



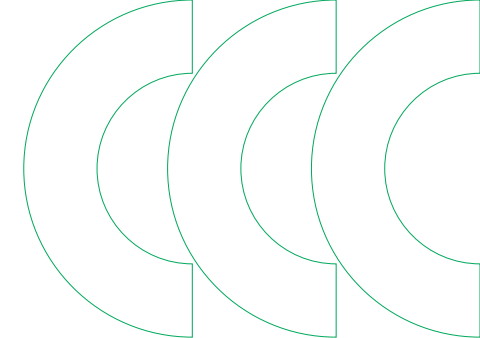
# *freemium*

(*substantivo, do inglês free + premium*):

modelo de negócio em que um serviço básico é oferecido gratuitamente, enquanto funcionalidades adicionais são disponibilizadas mediante pagamento.

Fonte: Dicionário Collins (tradução livre)

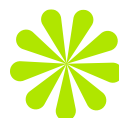
# Relação *Freemium*



Em outras palavras, a relação com a empresa deixou de ser uma vertical para se tornar um diálogo constante de negociação baseado em dois "níveis" de entrega e de responsabilidade:

## **Nível Básico (free):**

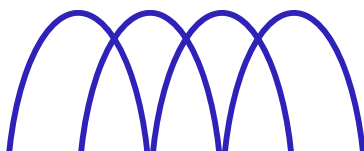
- \_ Troca-se o tempo de dedicação da pessoa colaboradora pelo salário;
- \_ A execução concentra-se somente nas tarefas essenciais estabelecidas formalmente em contrato.



## **Nível de Engajamento (premium):**

- \_ Troca-se o engajamento profissional pelo reconhecimento;
- \_ Dedicção extra, horas adicionais, envolvimento em projetos estratégicos e contribuição com ideias e inovação acima do básico compõem esse pacote.

Isso significa que, durante sua permanência na organização, profissionais recalibram sua entrega a todo momento com base na percepção de reconhecimento, nas condições concretas de trabalho e nas perspectivas de futuro que enxergam ali. Assim, garantem que o esforço extra venha acompanhado de um retorno justo e sustentável - nada menos, nada mais.

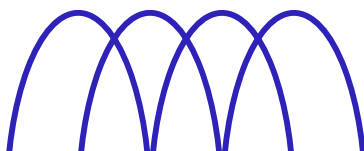
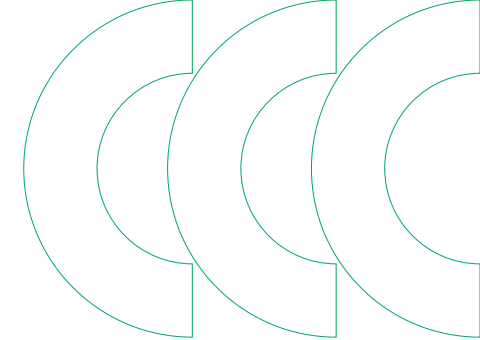


# Relação *Freemium*

Longe de ser uma postura acomodada ou oportunista, essa negociação constante acontece na relação com o mundo do trabalho de forma geral. É como se a juventude tivesse decidido **explicitar os limites dessa troca**, deixando claro até onde vai o “free” e em que condições topa acionar o “premium”. Afinal, não é porque aquele futuro imaginado lá atrás não se concretizou que as pessoas mais novas tenham desistido de sonhar com um mercado melhor - elas apenas **deixaram de aceitar qualquer condição em nome desse sonho**.

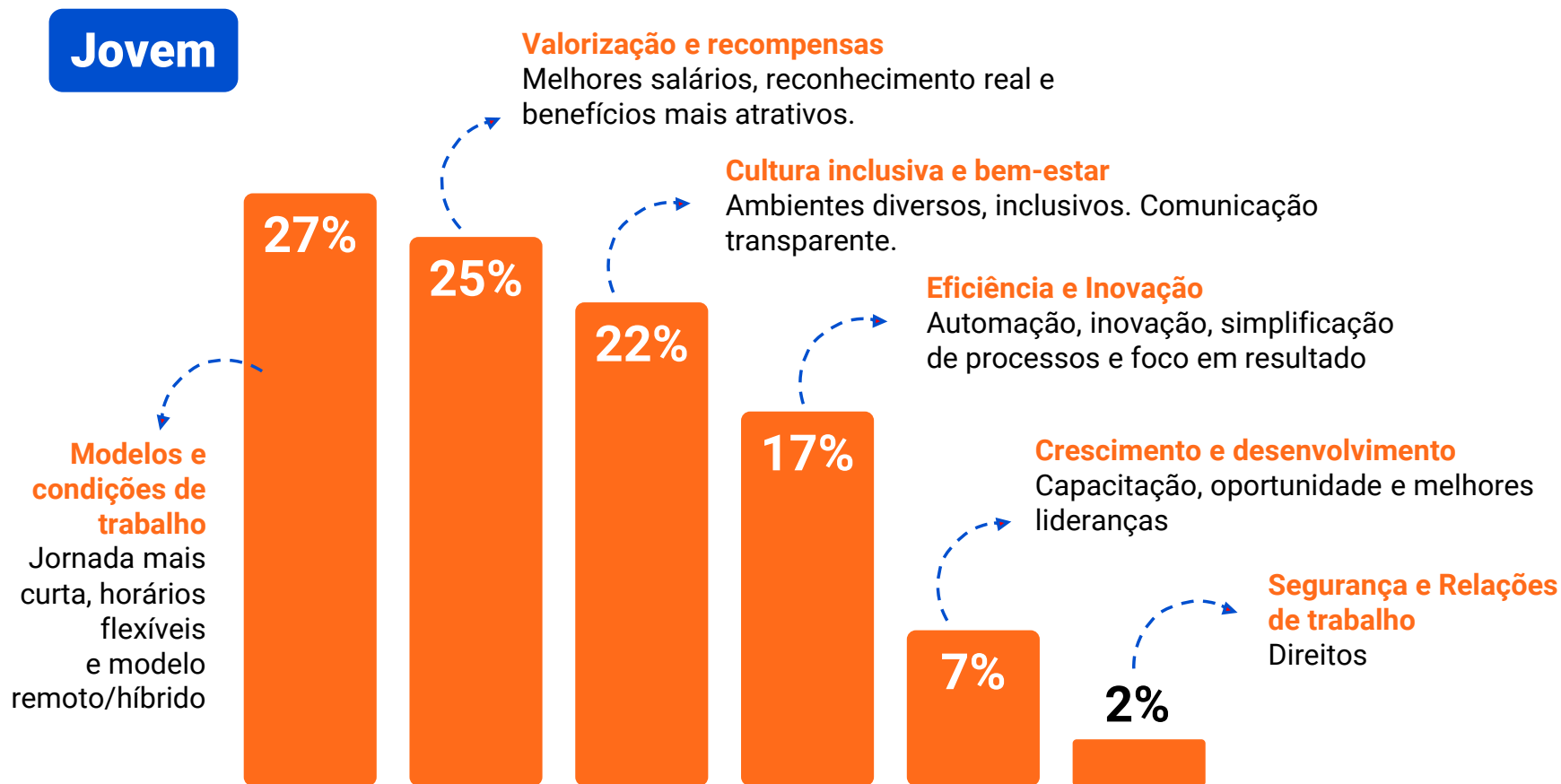
Quando olhamos para os dados da Carreira dos Sonhos, fica evidente que o objetivo não é “trabalhar menos a qualquer custo”, mas transformar a forma como o trabalho acontece. Questionar o modelo atual é, também, uma forma de tentar ajustá-lo.

É isso que aparece quando perguntamos quais mudanças os jovens gostariam de ver no mercado de trabalho.



# Relação *Freemium*

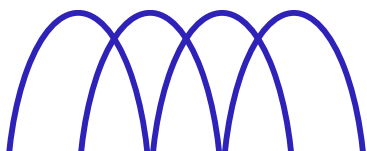
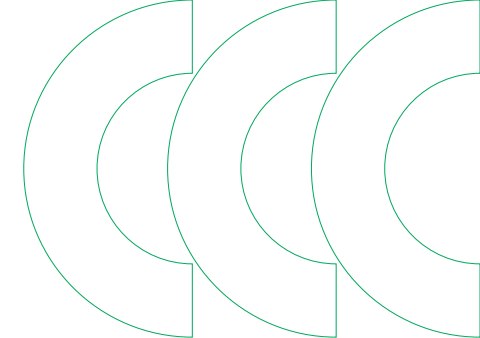
Quais mudanças gostaria de ver no mercado de trabalho?



# Relação *Freemium*

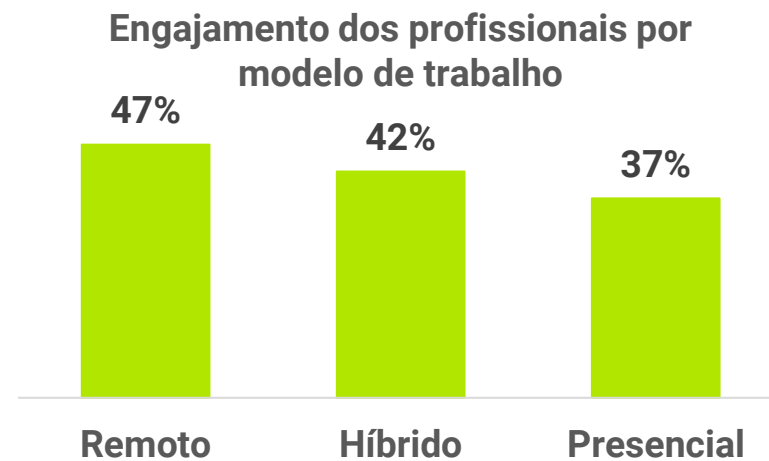
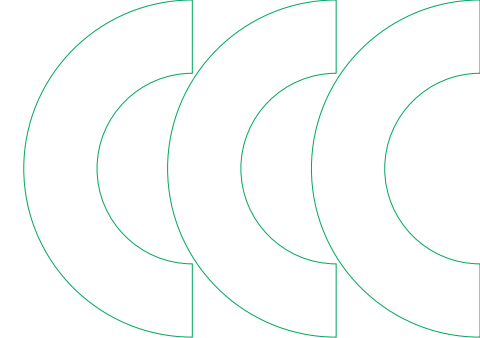
Interessante notar que a demanda por flexibilidade, que aparece em primeiro lugar entre as mudanças que jovens gostariam de ver no mercado de trabalho, é uma presença recorrente ao longo de toda a pesquisa. Seja nas respostas sobre modelos e condições de trabalho, seja nas falas sobre bem-estar, estabilidade e relação com o tempo, a flexibilização é um desejo transversal - e que não está restrito a quem está no início da jornada.

Segundo o nosso estudo, **modelos e condições de trabalho flexíveis também estão entre as três principais mudanças que a média gestão gostaria de ver** implementada no mercado de trabalho, sendo uma prioridade grande (28% dos respondentes) no caso de profissionais de diferentes idades do eixo Rio-São Paulo. Ou seja, modelos mais flexíveis de organização do trabalho não são “capricho” ou “moda” só da geração mais nova.



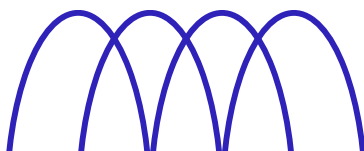
# Relação *Freemium*

Na verdade, pode-se dizer que a flexibilidade tem mais relação com engajamento e produtividade do que com faixa etária. O estudo Engaja S/A 2025 mostrou que profissionais que atuam no modelo remoto são mais engajados (47%), seguidos pelos que trabalham em modelo híbrido (42%), enquanto os modelos totalmente presenciais reúnem os menores índices de engajamento (37%). Já uma pesquisa da Gartner indica que os níveis de produtividade são semelhantes em modelos híbridos e presenciais (21% de colaboradores altamente produtivos em ambos) e que **o fator decisivo não é “onde” se trabalha, mas “como” o trabalho é realizado.**



Fonte: Engaja S/A 2025

E esse “como” passa, inevitavelmente, pela liderança. Em um cenário em que as pessoas dão *unfollow* na pressão, redefinem sucesso de forma mais *life-centric* e modulam seu engajamento em uma lógica *freemium*, o modelo de liderança tradicional - heroico, *workaholic* e sempre disponível - deixa de inspirar.



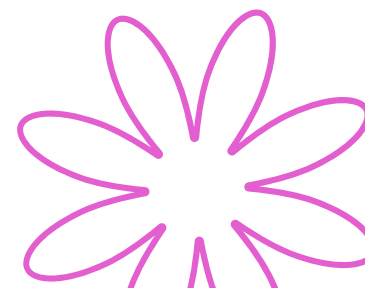
## A (nova) liderança inspiradora

Nos últimos anos, diferentes estudos vêm mostrando que as pessoas, em especial os jovens, demonstram menos interesse em assumir cargos de liderança. À primeira vista, pode parecer que “ninguém mais quer liderar”. Contudo, a análise qualitativa da Carreira dos Sonhos conta outra história: as pessoas não rejeitam a ideia de crescer profissionalmente ou de ter responsabilidade. Elas rejeitam o custo que o modelo de liderança atual impõe à saúde e à vida pessoal.

Na edição deste ano, voltamos com a pergunta sobre liderança inspiradora. **Entre os jovens, 40% dizem ter uma liderança inspiradora** - esse índice já foi 51% em 2015. Ou seja, em dez anos, diminuiu a percepção de que há alguém que inspira. A média gestão e a alta liderança tem o olhar um pouco diferente, **62% em ambos os públicos afirmam ter uma liderança inspiradora**.



Esse movimento do jovem ter menos inspiração com relação ao passado, tem influência direta com o modelo dominante de liderança: um perfil que não consegue responder à demanda por bem-estar. Líderes que são “heróis”, estão sempre *online* e se orgulham de ser *workaholic* simplesmente deixaram de ser um ideal. Em muitos casos, essa figura virou um alerta do que não se quer ser.



# A (nova) liderança inspiradora

Hoje, **o que inspira os jovens, a média gestão e a alta liderança vai no sentido oposto e está muito ligado a empatia** e a capacidade de motivar.

Os motivos de inspiração em uma liderança citados por todas as pessoas que participaram da pesquisa além da empatia e capacidade de motivar, também está na lista capacidade de inovar e empreender, resiliência diante dos desafios enfrentados no dia a dia, paixão pelo que faz, integridade e ética.






## Todos os Públicos

Motivos de inspiração	%
Empatia e capacidade de motivar pessoas	39%
Capacidade de inovar e empreender	18%
Resiliência diante dos desafios	17%
Paixão pelo que faz	15%
Integridade e ética	8%
Outros fatores	3%

# A (nova) liderança inspiradora

A análise das pessoas citadas como inspiradoras revela um dado bem interessante: **51% delas são lideranças de proximidade**, gestoras e gestores com quem as pessoas convivem no dia a dia. Esse *insight* traz implicações importantes para a gestão de pessoas:

-  Líderes diretos são os principais formadores de percepção sobre o que é boa liderança.
-  A experiência diária pesa mais do que a admiração por figuras distantes.
-  Cada liderança intermediária bem desenvolvida se torna um agente real de transformação para o time.

Em outras palavras, a inspiração nasce da experiência vivida não do ideal distante. As lideranças mais impactantes são aquelas com quem temos interação real, frequente e significativa.

Se aproximarmos o olhar dos três motivos principais de inspiração, conseguimos entender melhor quais atributos moldam a liderança admirada e quais figuras se destacam em cada um deles:

# A (nova) liderança inspiradora

## 1º Empatia e capacidade de motivar as pessoas

A liderança inspiradora de hoje é humanizada e orientada por soft skills. Baseia-se em conexão emocional, proximidade, acessibilidade, relações contínuas, cuidado genuíno e na criação de segurança psicológica e pertencimento.

**Liderança mais citada neste atributo: Luiza Helena Trajano.**



## 2º Capacidade de inovar e empreender

Nesse grupo, destacam-se lideranças que combinam visão de futuro com capacidade real de transformação. Inspiram pela criatividade, ousadia e força emocional para navegar incertezas, mantendo clareza estratégica e recusando o acomodamento ao status quo.

**Liderança mais citada neste atributo: Elon Musk.**



## 3º Resiliência diante dos desafios

Essas lideranças inspiram pela forma como enfrentam adversidades: com coragem, persistência, autenticidade e fidelidade aos seus valores, demonstrando paixão pelo que fazem mesmo em cenários difíceis.

**Liderança mais citada neste atributo: Erika Hilton (Deputada Federal).**

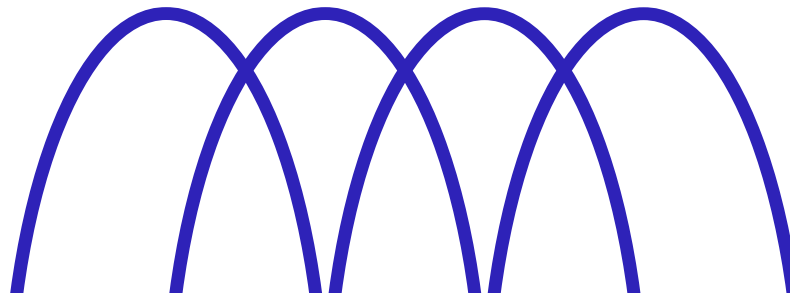


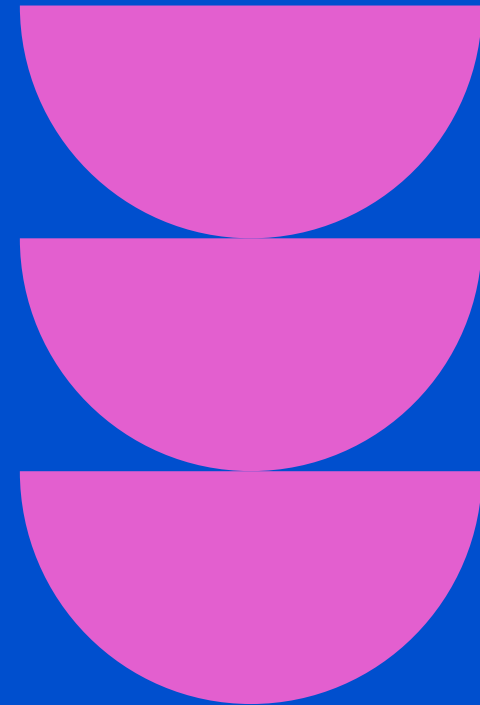
# A (nova) liderança inspiradora

O cenário atual não significa que a posição de líder perdeu importância - ao contrário. Ele aponta para a urgência de ressignificar tal papel. Modelos de liderança mais distribuída, colaborativa e centrada no desenvolvimento humano tendem a ser mais atrativos e mais aderentes às expectativas de bem-estar, flexibilidade e propósito que a pesquisa vem mostrando.

E isso não é só uma pauta “soft”: estudos como o da Development Dimensions International (DDI) em parceria com The Conference Board indicam que organizações que investem em desenvolvimento de líderes em todos os níveis têm **4,2 vezes mais chances de ter desempenho financeiro superior** em seu setor.

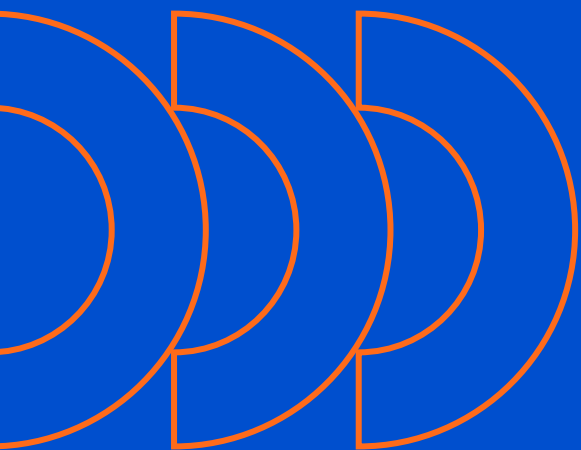
São empresas assim que se conectam com o que as pessoas esperam do trabalho hoje - e que passam a habitar o **imaginário dos lugares dos sonhos para se trabalhar**.





# EMPRESA DOS SONHOS

**Cia de Talentos** 2025

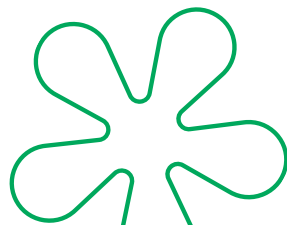


# Por que os jovens têm uma empresa dos sonhos?

Jovem

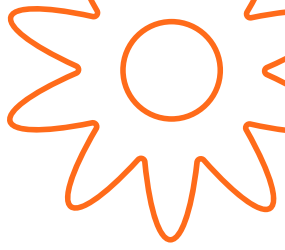
Na nossa pesquisa, **59% das pessoas jovens disseram ter uma empresa dos sonhos**. Esse índice sobe para **67% entre jovens de classes A+B** e para **71% entre jovens do eixo Rio-São Paulo**. Ainda assim, quando olhamos para os últimos três anos, notamos uma queda importante no número de jovens que conseguem apontar uma organização específica como “aquela em que gostariam muito de trabalhar”. O sonho não desapareceu, mas ficou mais exigente.

Quando perguntamos “**Qual o principal motivo pelo qual ela é sua empresa dos sonhos?**”, aparecem cinco grandes razões, que se repetem em diferentes faixas etárias e contextos:



- 1º desenvolvimento
- 2º segmento de atuação
- 3º remuneração e benefícios
- 4º visibilidade da marca
- 5º solidez da marca

Entre elas, vale dar um zoom em **desenvolvimento**, que lidera o ranking. Com base na análise qualitativa, o desenvolvimento que atrai o público jovem é multifacetado e concreto. Não basta dizer “aqui você vai crescer”: é preciso mostrar “**como**”.



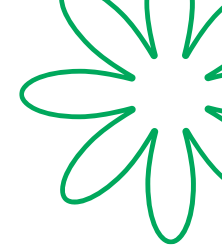
# Por que os jovens têm uma empresa dos sonhos?

Na prática, a jornada de desenvolvimento desejada:

- é **clara e previsível**, com plano de carreira, trilhas estruturadas e programas como estágio e trainee que mostrem um futuro tangível na organização;
- prepara para o futuro**, promovendo contato com tecnologia de ponta e transformação digital;
- oferece **oportunidade de aplicar conhecimento**, resolver problemas reais e ganhar experiência, por meio de projetos e desafios;
- representa **investimento direto da empresa** em capacitação, via treinamentos, cursos e formações;
- estimula **colaboração e diversidade**, com equipes plurais e chance de aprender com outras pessoas (especialmente as mais experientes);
- está **atrelada a um trabalho com significado**, que contribua de algum modo para a sociedade.

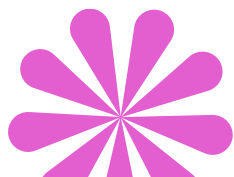
Isso tudo aparece também quando perguntamos **sobre o que as pessoas mais gostariam de aprender**. De um lado, são citados temas ligados à **pessoas e cultura**, como gestão de pessoas, liderança, diversidade, inclusão e construção de ambientes saudáveis. De outro, há um interesse grande em **tecnologia e universo digital** - programação, análise de dados, cibersegurança, inovação e o funcionamento de empresas de base tecnológica. Ou seja, desenvolvimento é tanto sobre “subir na carreira”, quanto sobre estar preparado para um mundo em transformação. E preparar-se para o futuro envolve também questões mais “concretas”.

# Por que os jovens têm uma empresa dos sonhos?



Com a pandemia, muitos jovens tiveram de entrar no mercado de trabalho às pressas, complementar a renda da família e lidar com o medo real de perder emprego e estabilidade. Nesse cenário, o trabalho voltou a ser visto, também, como mecanismo de sobrevivência e segurança - o que ajuda a explicar por que **remuneração e benefícios** aparecem como o terceiro motivo para uma empresa ser considerada dos sonhos.

Mas não é só isso. O lugar que a empresa ocupa no **seu setor** também pesa nessa escolha. A **visibilidade da marca** segue sendo um fator importante porque transmite a sensação de liderança e de futuro: trabalhar em uma organização referência, que inova, cresce e dita tendências, passa a ideia de que ali há espaço para aprender, se desenvolver e construir uma trajetória consistente.

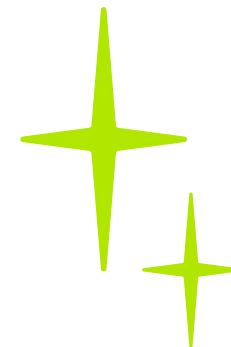


A **solidez da marca** também entra forte nessa conta. Não basta ser grande ou conhecida: é preciso ser percebida como ética, coerente e responsável. As pessoas observam como a organização se posiciona em temas sociais e ambientais, como lida com erros, como trata as pessoas em momentos de crise. Uma boa reputação, hoje, está diretamente ligada à sensação de confiança, ou seja, a impressão de que aquilo que é falado para fora se sustenta na prática, por dentro.

Todos esses aspectos ganham vida na cultura da empresa. É essa cultura que determina como o dia a dia acontece: como as pessoas se tratam, quanto espaço existe para diálogo, erro, aprendizagem, cuidado e autonomia. Não adianta ter um ótimo pacote de benefícios, um nome forte no mercado e bons programas de desenvolvimento, se o ambiente é tóxico, exaustivo ou incoerente com o discurso.

## Por que os jovens têm uma empresa dos sonhos?

Nas **empresas dos sonhos**, o “como se trabalha” importa tanto quanto o “onde” e o “quanto se ganha” - é essa combinação que faz com que elas ocupem um lugar especial no imaginário de quem está construindo sua carreira.



## Google: quando desenvolvimento é porta de entrada, cultura e estratégia

O **Google** aparece, há mais de uma década, entre as empresas dos sonhos dos jovens, não apenas pela inovação ou reputação global, mas pela forma consistente como investe no desenvolvimento das pessoas desde o início da jornada.

### Portas de entrada que formam carreiras:

A empresa mantém um ecossistema robusto para quem está começando:

- \_ **Business Internship Program:** seis meses com trilhas reais de aprendizado, mentorias e atuação em projetos estratégicos.
- \_ **Estágio em Engenharia de Software:** foco em prática, tecnologia e crescimento acelerado.
- \_ **Programa de aprendizagem:** 24 meses combinando competências técnicas, socioemocionais e workshops de carreira.

Esses programas funcionam como primeiros degraus concretos para jovens desenvolverem habilidades e vislumbrarem um futuro dentro da organização.

## Google: quando **desenvolvimento** é porta de entrada, cultura e estratégia

### Desenvolvimento contínuo como cultura:

Além do onboarding, o Google investe em aprendizado ao longo da trajetória:

- \_ Certificados profissionais nas áreas de TI, UX, Projetos e Dados.
- \_ Programas globais como **Google Summer of Code** e **Google Developer Experts**, que estimulam especialização profunda.
- \_ Conteúdos educacionais constantes nas redes sociais, com foco em carreira, tecnologia, diversidade e bem-estar.

O desenvolvimento não é um benefício, é parte do trabalho.

### Parcerias que ampliam oportunidades:

O Google constrói pontes com instituições para democratizar acesso ao aprendizado:

- \_ **Parceria com universidades** para eventos e feira de carreiras.
- \_ **Distribuição de 120 mil bolsas** de estudo em parceria com instituições para cursos com certificados profissionais do Google.
- \_ Aliança com uma instituição de ensino para **desenvolver uma Central de Carreiras e Empregabilidade** que faz mapeamento por IA.
- \_ Programa em parceria com ONG focado em **oferecer cursos gratuitos de qualificação** em Tecnologia da Informação.

Há uma visão na empresa de que formar talento é uma responsabilidade compartilhada.



## Google: quando **desenvolvimento** é porta de entrada, cultura e estratégia

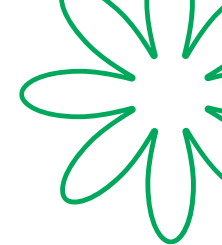
### Cultura de inclusão que potencializa o aprendizado:

Iniciativas como **Women@Google**, **Disability Alliance**, **Women Techmakers** e programas voltados para meninas e mulheres em tecnologia reforçam que desenvolvimento só acontece com pertencimento.

O Google mostra que, quando uma empresa cria **caminhos reais de aprendizado, apoio e oportunidades de crescimento**, o desenvolvimento deixa de ser promessa e vira prática.

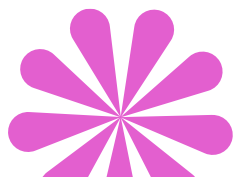
E é exatamente isso que os jovens procuram: **desafios, aprendizado contínuo e espaço para se desenvolver, sem abrir mão da estabilidade.**

# Campo fértil para o intraempreendedorismo



Como mencionamos nos capítulos anteriores, algumas narrativas ganharam força ao sugerir que os jovens teriam “perdido o espírito empreendedor” ou deixado de lado a ambição. Mas os dados da pesquisa mostram o oposto: não estamos diante de uma geração acomodada, e sim de uma geração **avessa ao risco financeiro** e, ao mesmo tempo, em **busca de desafios reais**.

Esse cenário é extremamente positivo para as empresas. Há um grande grupo de jovens talentosos que **preferem crescer dentro da empresa**, em vez de buscar alternativas fora dela. O potencial está ali, basta direcionar essa energia para **o intraempreendedorismo**.



**Segurança não é sinônimo de estagnação.** A preferência pela CLT ou pela estabilidade não indica falta de iniciativa: é uma resposta pragmática ao contexto econômico atual. Os dados explicam bem esse movimento:

- ✗ **Estabilidade financeira é prioridade para 62% dos jovens**, e chega a 71% entre jovens das classes A e B.
- ✗ **Crescimento profissional (52%) e realização (45%)** aparecem logo em seguida como ambições centrais.
- ✗ Entre jovens de classes A e B, **49% desejam aprendizados e desafios constantes**.

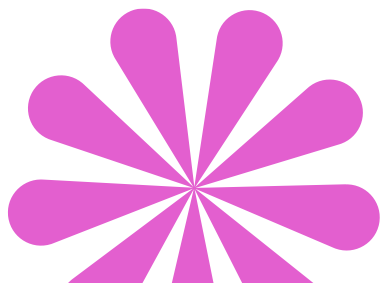
**Ou seja: o jovem não busca “comodidade”. Ele busca desafios com segurança, autonomia com estrutura, ambição com proteção financeira.**

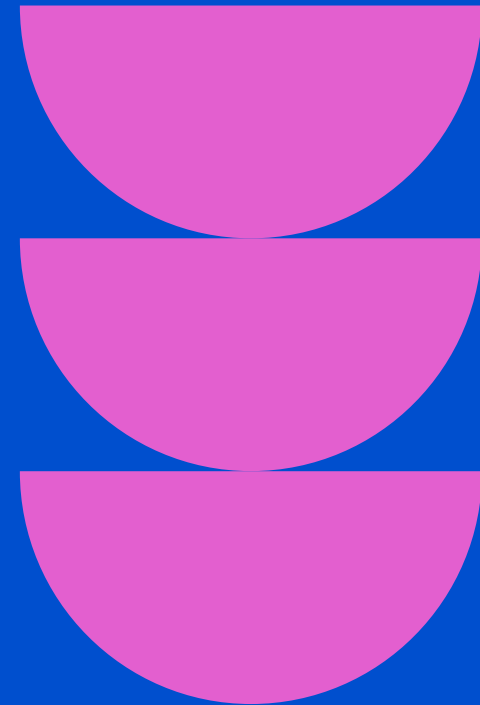
# Campo fértil para o intraempreendedorismo

O maior interesse por vínculos estáveis não diminui o desejo de empreender, apenas desloca esse impulso para dentro das empresas. E, se antes as organizações precisavam competir com o sonho do “negócio próprio”, hoje têm uma oportunidade rara: **o talento quer ficar**.

O desafio agora não é mais atrair, e sim **aproveitar esse potencial**, criando ambientes que estimulem iniciativa, reconheçam esforço e ofereçam caminhos reais para inovar dentro da própria empresa.

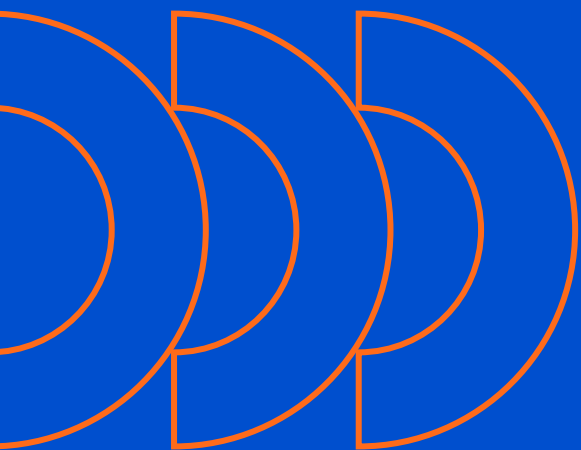
A partir desse movimento, a **Cia de Talentos** e a **Ace Cortex** desenvolveram o **Programa de Intraempreendedorismo Exia**, uma nova forma de repensar programas de *trainee*. O Exia ajuda as empresas a evoluir sua maturidade em inovação, gerar resultados concretos e surpreendentes, e estruturar processos modernos de **seleção e desenvolvimento para jovens talentos intraempreendedores**.





# EMPRESA DOS SONHOS

**Cia de Talentos** 2025

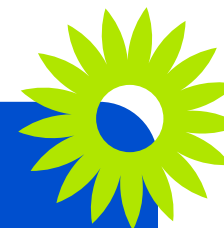


## **RANKING TODOS OS PÚBLICOS (Geral)**

Vamos conhecer **as empresas que aparecem nos sonhos das pessoas em 2025**, considerando os jovens até a alta liderança:



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.



## RANKING TODOS OS PÚBLICOS (Geral)

Além das empresas que estão no top 10 do ranking, também **temos as que ficaram entre as posições 11 e 20:**

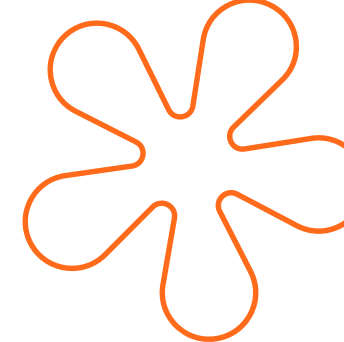


## RANKING JOVEM

Agora, vamos conhecer as **empresas que apenas os jovens elegeram como empresas dos sonhos** em 2025:

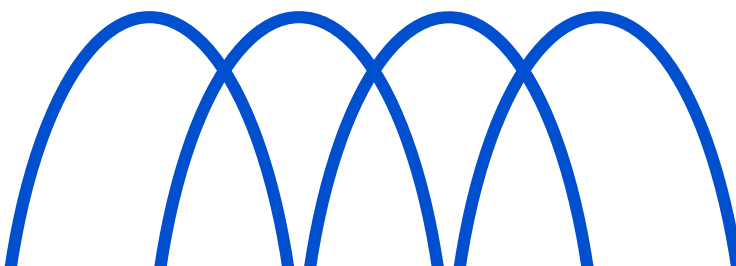


# Um comparativo dos rankings



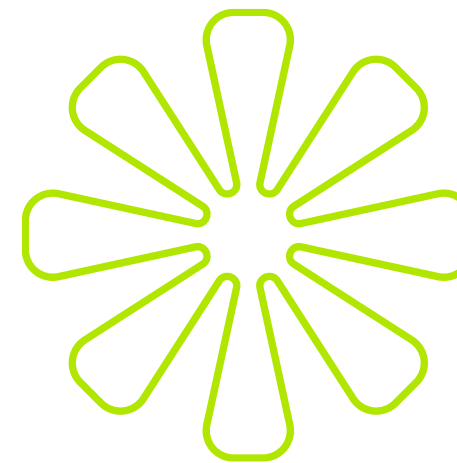
Uma das análises mais interessantes é observar como as empresas se movimentam quando comparamos os dois rankings. Todas as empresas do Top 10 Jovem também aparecem entre as 20 primeiras do ranking de Todos os Públicos (Geral), que indica sintonia entre os públicos, ainda que com diferenças importantes nas posições.

A tabela do próximo slide mostra como cada empresa performa no cruzamento entre os dois recortes. O destaque positivo é o **Grupo Globo**, que sobe quatro posições entre os jovens, revelando uma conexão especialmente forte com esse público. Já a **Nestlé** apresenta o maior movimento contrário, com queda de três posições na preferência jovem.



## Um comparativo dos rankings

Empresa	Posição Jovem	Posição Geral
Google	1	1
Itaú Unibanco	2	2
Grupo Globo	3	7
Vale	4	3
Ambev	5	4
Petrobras	6	5
Microsoft	7	8
Banco do Brasil	8	9
Nestlé	9	6
Banco Bradesco	10	12



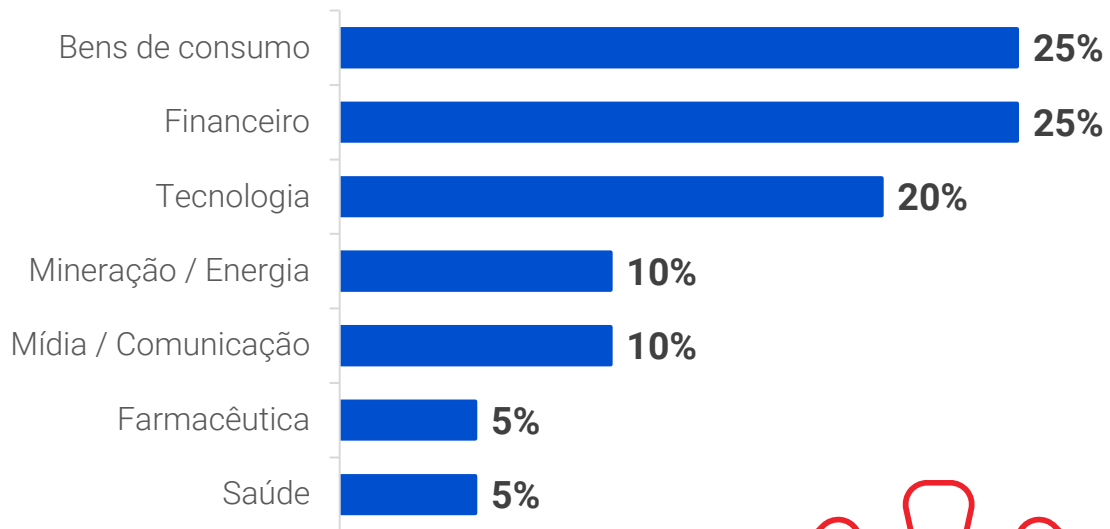
**Obs.:** Na tabela ao lado mostra apenas as empresas do ranking dos jovens comparadas com o ranking de Todos os Públicos (Geral). O **Einstein Hospital Israelita** que ficou em 10º lugar em Todos os Públicos (Geral), ficou em 11º no ranking de Jovens.

# Os setores mais desejados em 2025

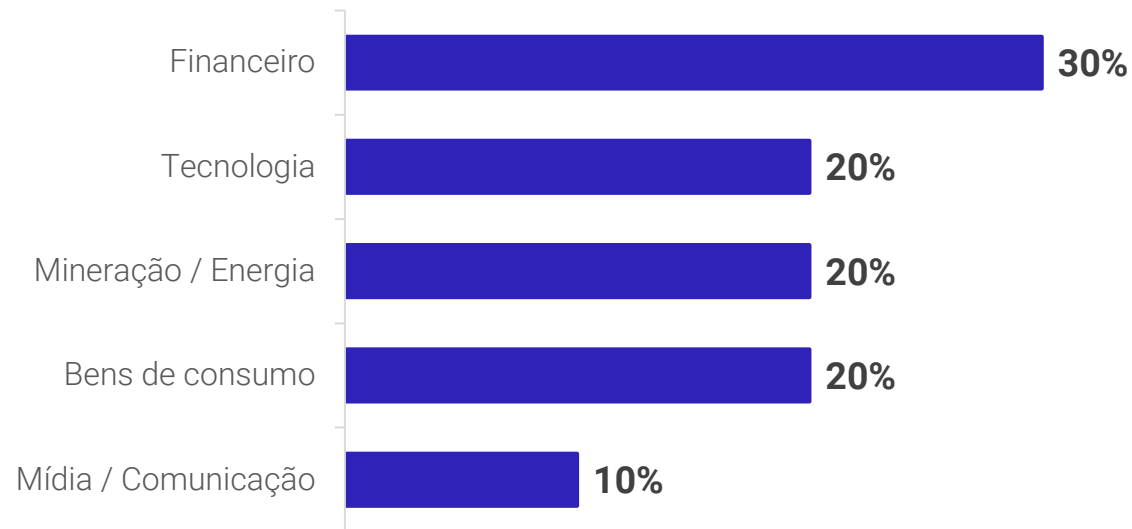
A distribuição das empresas por setor mostra quais áreas da economia mais atraem os profissionais no Brasil. No ranking Geral, os setores Financeiro e de Bens de Consumo dividem a liderança, cada um com 25% das empresas (cinco organizações). Logo atrás aparece Tecnologia, com 20% (quatro empresas).

No ranking Jovem, a força do setor Financeiro se intensifica ainda mais, chegando a 30% de representatividade, um movimento que sugere uma combinação entre estabilidade, perspectivas de carreira e visibilidade da marca.

### Ranking Todos os Públicos Geral (TOP 20)



### Ranking Jovem (TOP 10)



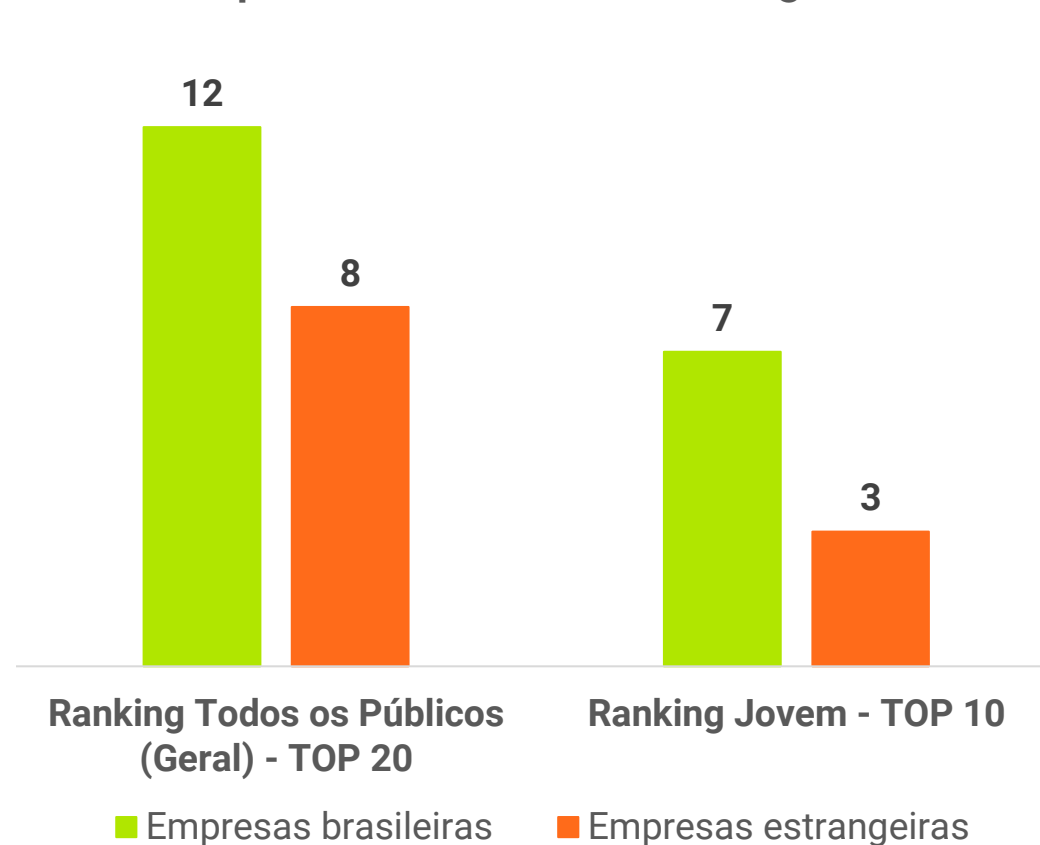
# Empresas brasileiras vs. estrangeiras

A origem das empresas revela um movimento interessante: a preferência por organizações brasileiras é majoritária em ambos os rankings, e se intensifica entre os jovens. No ranking Geral, 60% das empresas do Top 20 são nacionais. Já no ranking Jovem, essa proporção sobe para 70%, indicando que a maior parte dos jovens sonha construir carreira em companhias do próprio país.

Esse dado sugere uma forte identificação cultural e um reconhecimento crescente do valor das marcas brasileiras. Entre os mais jovens, essa conexão parece ainda mais evidente, refletindo um desejo de pertencer, contribuir e crescer em organizações que conversam com sua realidade e com o contexto local.



## Empresas brasileiras vs. estrangeiras



# Não existe mais “a empresa dos sonhos”, existem empresas para sonhos diferentes

Os rankings das Empresas dos Sonhos 2025 revela um cenário mais diverso e segmentado do que nunca. Embora nomes como Google e Itaú Unibanco sigam exercendo forte atração em ambos os públicos, vemos movimentos importantes: o avanço do Grupo Globo entre os jovens, o protagonismo crescente do setor Financeiro e a preferência consistente por empresas brasileiras, especialmente entre a nova geração de talentos.

Esse conjunto de tendências mostra que as aspirações profissionais estão se tornando mais plurais e que diferentes perfis encontram valor em diferentes propostas de marca. Para as empresas, compreender essas nuances é essencial para construir estratégias de marca empregadora mais precisas, autênticas e conectadas às expectativas reais das pessoas.

**Se o futuro não chegou como imaginado, ele pode ser construído no agora a muitas mãos, com dados, diálogo e novas expectativas.**

**Idealização e realização:**



**Para mais informações:**

**Sobre conteúdo e negócios:**  
[negocios@ciadetalentos.com](mailto:negocios@ciadetalentos.com)

**Imprensa:**

[ciadetalentos@agencia.pub](mailto:ciadetalentos@agencia.pub)

[www.carreiradossosnhos.com.br](http://www.carreiradossosnhos.com.br)



**Quer levar este conteúdo em formato de palestra para a sua empresa? Fale com a gente!**





Quer aprofundar algum dos temas deste e-book? Acesse o **QR Code** acima ou clique neste link e conte pra gente: <https://forms.office.com/r/R0mUGXEzej>