

SUBVERSIVA

GEN Z

**E O FUTURO DO
TRABALHO**



2ª edição





SUB

O futuro não será construído culpando indivíduos e reduzindo os problemas organizacionais a uma suposta crise de gerações.

Esse report apresenta dados atualizados sobre o cenário da Geração Z no mercado de trabalho.

O convite aqui é para ampliarmos juntos nossa visão de possibilidades para o futuro de maneira criativa e sustentável, que nos permita cultivar um ambiente fértil para redesenhar estruturas que realmente considerem o ser humano o centro de qualquer estratégia.



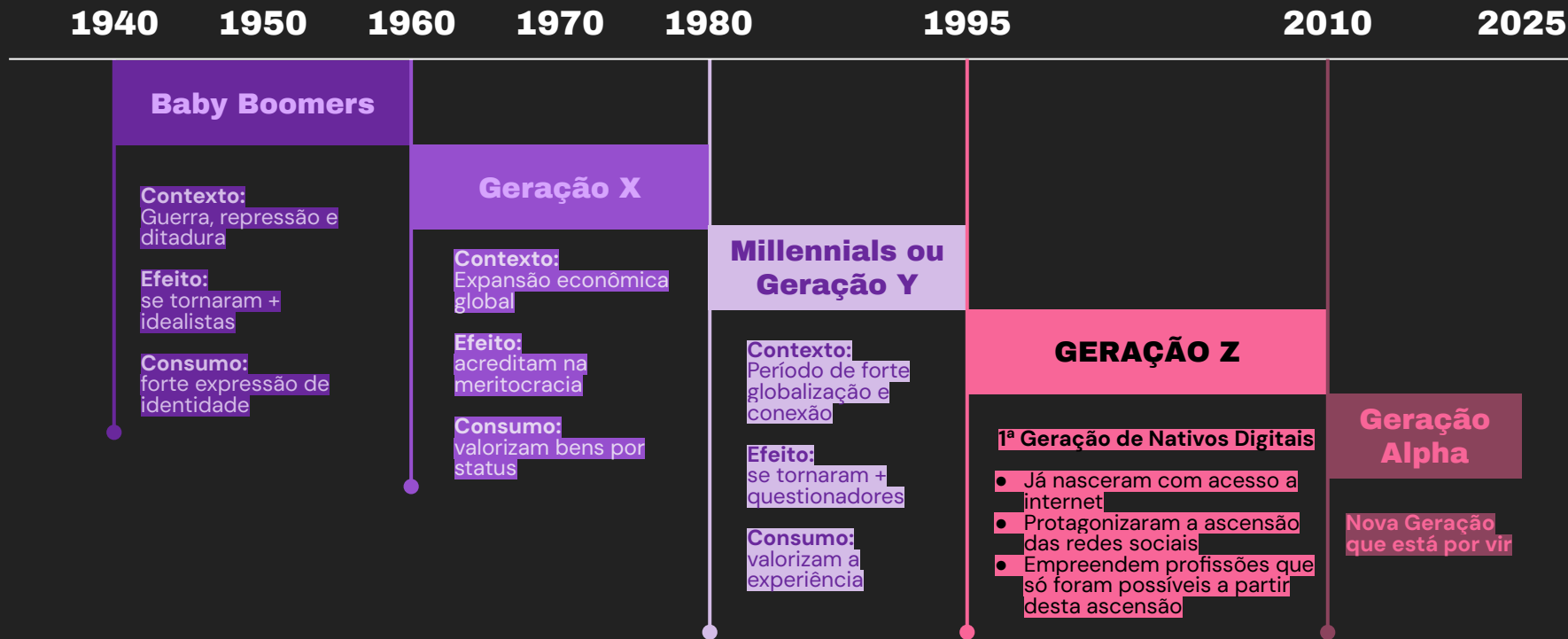
CONTEXTTO

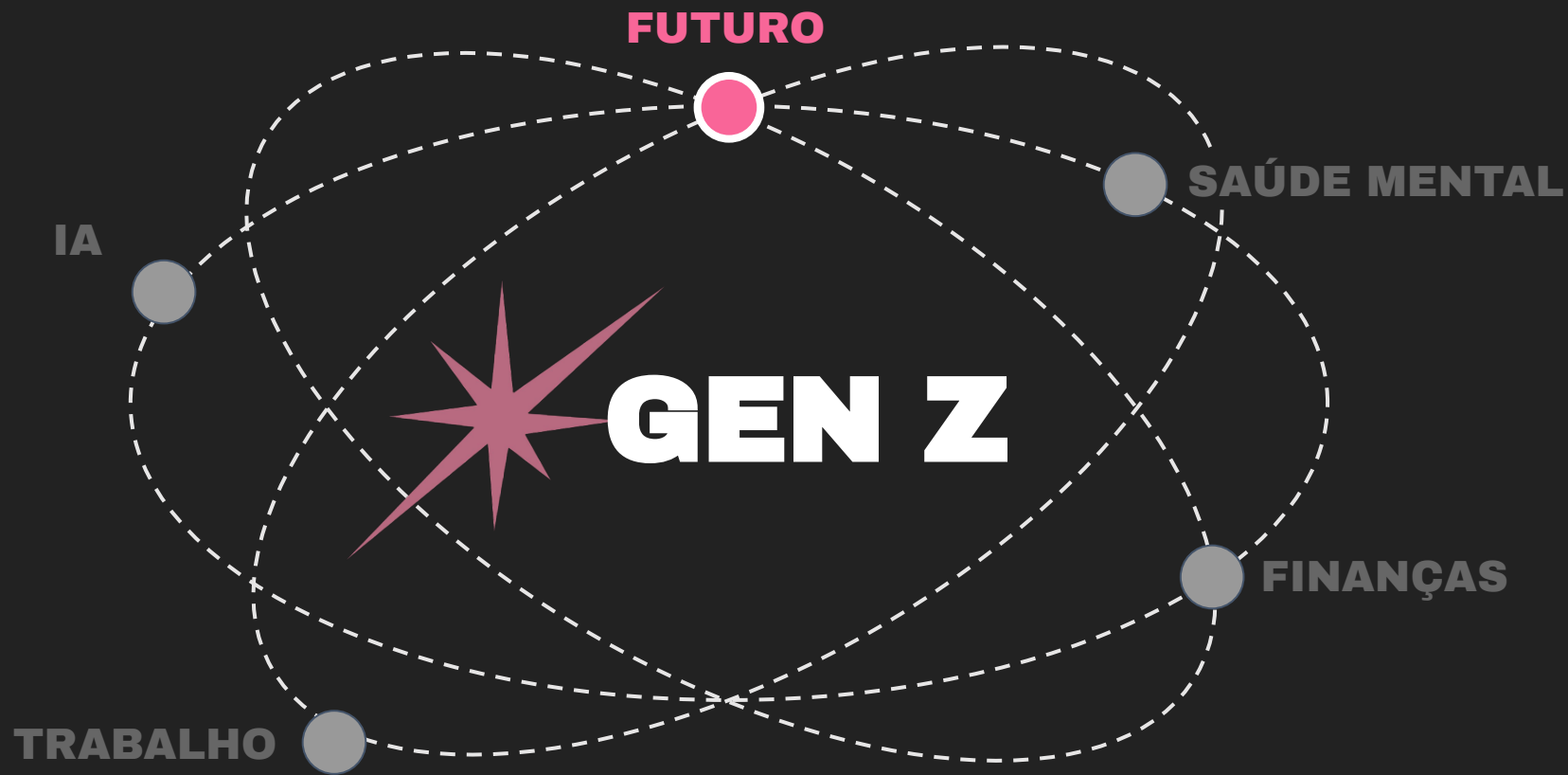


Em 2023, nós da subversiva percebemos o mercado se movimentando em relação aos desafios da Geração Z com o trabalho e diante de tantas tensões aparentes, lançamos nossa primeira pesquisa. Em 2025 a conversa continua, dessa vez com mais dados locais e insights mais profundos sobre **Futuro, IA, Bets, Saúde Mental e como tudo isso se relaciona com trabalho.**

Você terá acesso a todas as referências ao final do report

Quais são as gerações?





FUTURO

FOBIA

TOPIA



FUTURO

FOBIA

TOPIA



DESAFIOS



Um **Futuro** que desponta cheio de ansiedade e medo

57% dos jovens se
mostram **pessimistas**
quanto ao início de suas carreiras!
Em **2024**, este número era de **49%**



Handshake Network Trends, 2025

62% dos jovens brasileiros entre
18 e 28 anos têm **medo** do que pode
acontecer com eles no **amanhã**

78% apontam **ansiedade**
como sentimento predominante



Teach the Future Brasil, 2025

**"Quem é você na fila
do fim do mundo?"**

62,8% dos jovens brasileiros
acreditam que os problemas de
hoje vão se agravar ou acabarão
com o planeta como conhecemos.



*Sentimentos da GENZ
relacionados ao futuro do planeta*

desrespeitado raiva dúvida
iludido **medo** felicidade
preso alerta
ansiedade
tristeza solidão
exaustão
motivação surpresa poder
desinteresse inibição
perdoado relaxamento
vaidade





SOCIEDADE

O Atlas da Violência 2025 revela que:

75% das vítimas de homicídio são negras, e entre 2019 e 2021, os homicídios de jovens negros cresceram **11%**, enquanto os de jovens brancos caíram

A população LGBTQIA+ também enfrenta uma escalada brutal de ataques: de 2014 a 2023, houve um aumento de **1.227%** nos registros de violência contra pessoas LGBTI no Brasil.

**O medo não mora só no futuro, mas no presente.
Viver plenamente, envelhecer com dignidade e
sonhar é negado à muitos**



Atlas da Violência, 2025



44% dos Z's acreditam
que estão vivendo a pior fase
de suas vidas.

(média das outras gerações: 30%)

61% têm medo constante
de tomar decisões irreversíveis

(média das outras gerações: 42%)

1 em cada 4

jovens se sentem totalmente
despreparados para o futuro
a longo prazo

TOP 5: O que aliviaria tensões da vida adulta

- 1.** Ajuda Financeira: **44%**
- 2.** Realização profissional: **42%**
- 3.** Exercícios físicos: **38%**
- 4.** +tempo livre de lazer: **30%**
- 5.** Terapia: **25%**

O **trabalho** e a **terapia** não aparecem como uma
tábua de salvação acima da média de outras
gerações à toa.

**Se o mundo tá acabando na vez deles, eles
têm ainda mais pressa de se realizar
profissionalmente.**





O MUNDO ESTÁ **ASSUSTADOR**

*Tomar decisões ficou mais difícil e o futuro
é incerto em todas as instâncias*

*A Geração Z é a que mais associa juventude
à "ansiedade" e "responsabilidade"*

FUTURO **FOBIA**



*"Futurofobia é essa sensação que nos faz imaginar
que tudo o que está por vir será pior do que aquilo que já temos.
Futurofobia é pensar que nada do que você possa fazer mudará as coisas.
Para quê lutar, se todas as batalhas estão condenadas ao fracasso?"*

*Livro: Futurofobia: Una generación atrapada
entre la nostalgia y el apocalipsis
Héctor García Barnés*



CLIMA DE AMEAÇA CONSTANTE

A juventude cresce em meio a narrativas de crise climática, instabilidade econômica e desigualdade.

O futuro aparece mais como risco do que como promessa.

NORMALIZAÇÃO DO COLAPSO

A violência, a precariedade e a retórica do “fim do mundo” tornam-se parte do cotidiano, dos memes, das piadas, normalizando a dor.

Reduz a nossa capacidade de imaginar alternativas coletivas.

EROSÃO DA CONFIANÇA NO AMANHÃ

As tentativas de defesa não resolvem as causas estruturais e acabam criando novos problemas (*endividamento, isolamento, adoecimento psíquico*).
Cresce a descrença de que vale a pena planejar ou investir no futuro. Afinal, ele parece inviável ou hostil.

ANSIEDADE E CRISE EMOCIONAL

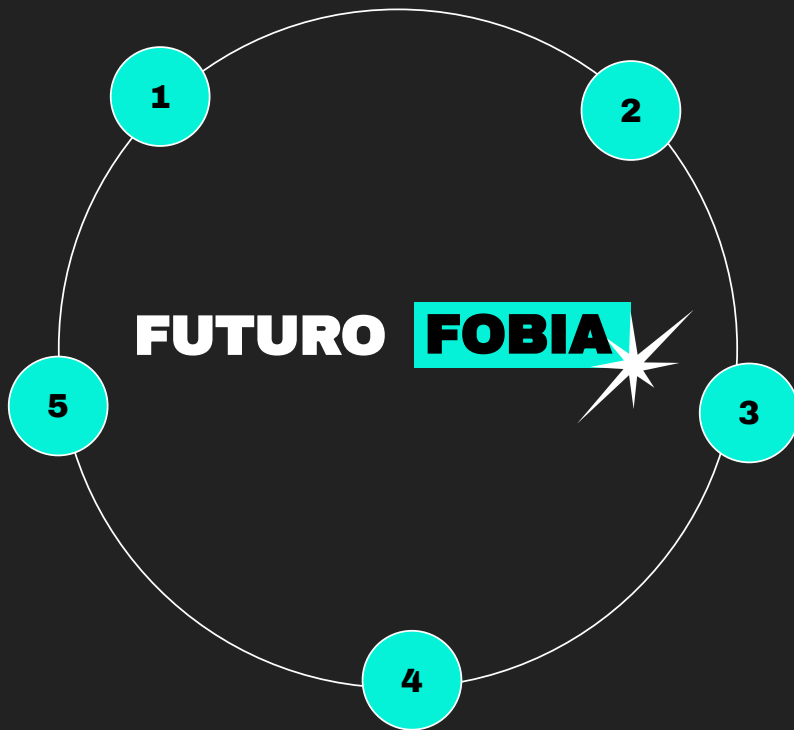
Esse cenário gera sobrecarga emocional: aumento de ansiedade, burnout precoce e sentimentos de impotência.

O mal-estar psicológico não é só individual, mas coletivo.

DEFESA, LUTA OU FUGA

Para lidar com a pressão, adotam estratégias de escape ou de hiperprodutividade para “garantir” espaço no presente, mesmo que exaustivas.

BETS, doomscrolling ou relacionamento com IAs.



FUTURO

FOBIA
TOPIA



OPORTUNIDADES

QUEBRANDO O CICLO

87% dos jovens ainda acreditam que imaginar o futuro é algo que pode ser aprendido.

"Futurotopia é o exercício de imaginar futuros que sustentem a vida, sem prometer perfeição. É a aposta de que a imaginação pode ser uma infraestrutura coletiva."




Teach the Future Brasil, 2025

Não existe uma causa raiz que desperta a futurofobia, é necessário entender os pilares que alimentam esse sentimento para que possamos ter base para sonhar com um futuro melhor.



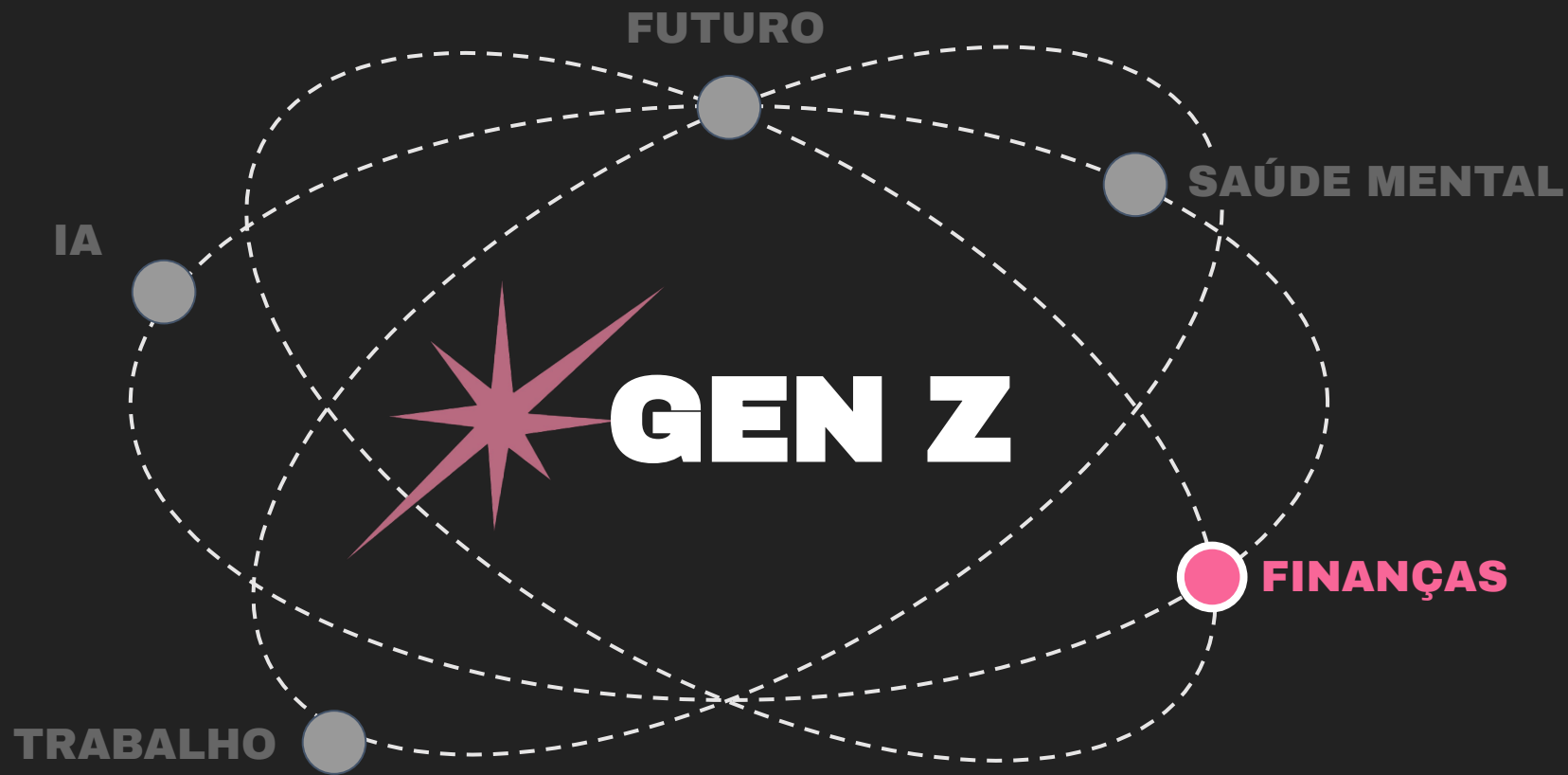
Neste report, temos a intenção de apresentar lentes que ampliem nossas possibilidades de quebrar o loop.



*“A nossa incapacidade de imaginar
um mundo onde as coisas sejam diferentes é
apenas uma evidência da nossa falta de imaginação
e não da impossibilidade de mudança.”*

UTOPIA PARA REALISTAS

Rutger Bregman





FINANÇAS

Apostas, empréstimos e descontrol

DESAFIOS

* **RELAÇÃO COM O \$**


55% dos jovens de 18 anos a 29 anos já assumiram a responsabilidade dos seus próprios gastos mensais e **39%** contribuem ou dividem as despesas da casa.

5 em cada 10 jovens têm o salário como a principal fonte de renda.

Para **69%** dos brasileiros nesta faixa etária, contas básicas lideram a lista de principais despesas.

 SERASA, 2024

33% da genZ enfrentam dificuldades financeiras, sendo a baixa remuneração em cargos iniciais um fator determinante para o seu descontrole financeiro.

 Vidalink, 2024



47% desses jovens relatam ter uma situação financeira **"ruim ou muito ruim"**.

O cenário é "regular" para outros **36%** e apenas **16%** dizem atravessar momento "bom ou muito bom".

 Croma Solutions, 2024



APOSTAS E BETS



25%

da população entre 16 e 28 anos fez uso de aplicativos de casas de apostas no ano passado, segundo a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais



Anbima, 2024

36,3%

dos pacientes do Programa Ambulatorial do Jogo (Pro-Amjo), do Hospital das Clínicas de São Paulo, são pessoas com menos de 30 anos.



Estadão, 2025

É a 'gen z' a mais disposta à tomada de empréstimo para continuar apostando, com **45%** do grupo indicando essa possibilidade no cenário de 12 meses. Na faixa de valores mais altos movimentados nas apostas, de **R\$ 201 a R\$ 1 mil**, a liderança também é dos Gen z.



Futuros Possíveis, 2025

DESPREPARO FINANCEIRO E SOBRECARGA

A juventude se depara com a necessidade de autonomia financeira, em um contexto de instabilidade econômica, mas sem preparo adequado.

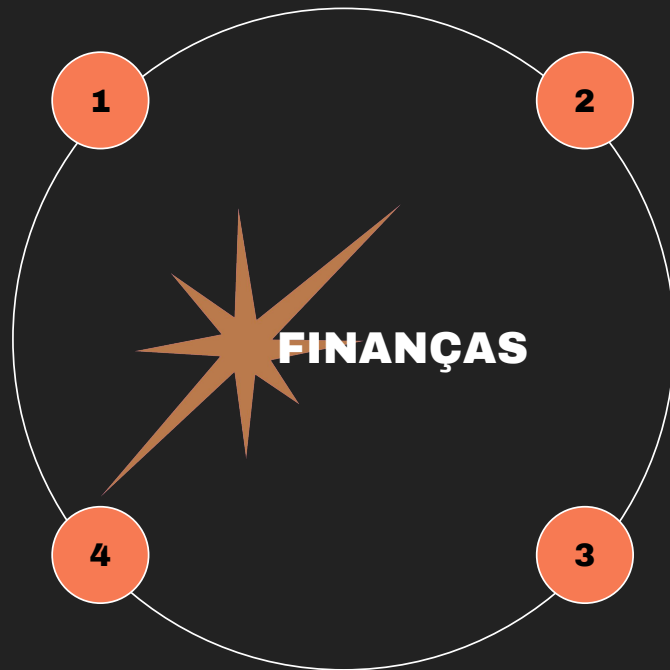
Vulnerabilidade frente à renda limitada e maior exposição a comportamentos de risco financeiro.

ENDIVIDAMENTO, CULPA E DESGASTE EMOCIONAL

Acúmulo de dívidas e perda de controle financeiro. Aumento do estresse, culpa e sensação de fracasso pessoal e profissional.

Retração social e queda de produtividade.

O jovem pressionado e sem apoio, continua assumindo responsabilidades sem estrutura financeira nem emocional para sustentá-las.



RENDA INSUFICIENTE E SENSAÇÃO DE ESTAGNAÇÃO

Baixos salários em cargos iniciais e alta taxa de subemprego. A sensação de frustração, falta de perspectiva e comparação constante com padrões de sucesso inalcançáveis.

Busca por fontes rápidas de renda e escape emocional, abrindo espaço para comportamentos impulsivos e o consumo digital exagerado.

CULTURA DO GANHO RÁPIDO E EFEITO BETS

A promessa de retorno rápido em meio à precarização do trabalho e o bombardeio de marketing de bets nas redes. Aumento de comportamentos compulsivos, endividamento e vício.

Descontrole financeiro, ansiedade e deterioração da saúde mental, o que retroalimenta o sentimento de impotência e a busca por novas formas de alívio momentâneo.



SUBVERSIVA



FINANÇAS

Educação e estrutura

OPORTUNIDADES

QUEBRANDO O CICLO

Apenas **10%** dos jovens desta geração teve acesso significativo à educação financeira em casa.



SERASA, 2024

O salário mínimo ideal para uma família de quatro pessoas deveria ser de **R\$ 7075,83**.

Este valor é **4,66 vezes** superior ao salário mínimo oficial de R\$ 1.518,00



DIEESE, 2025

O ESFORÇO DO INDIVÍDUO E DO COLETIVO PRECISAM ANDAR JUNTOS.



Além da Educação Financeira,
é primordial que existam
estruturas que auxiliem na
maior estabilidade financeira



nathfinancas

Nath Finanças

1.616 posts 879 mil seguidores 1.343 seguindo

- CEO @nathplayoficial
- Finanças REAIS para pessoas reais 🤝
- Educadora, palestrante e comunicadora
- Contato:... mais

sobre.nathplay.com.br/catalogo @nathfinancas

Seguir

Enviar mensagem



Quem sou eu?



Nath Play



Nath Players



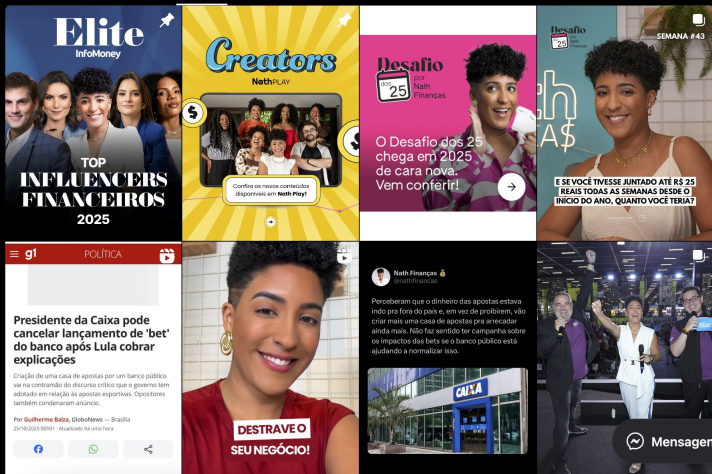
Livros



Na Mídia



Dicas



EDUCAÇÃO FINANCEIRA

'Educação financeira não é só para quem tem dinheiro', diz Nath Finanças

Em entrevista ao Fim de Expediente, a influenciadora relembra como aprendeu, na prática, a lidar com as próprias finanças e transformou esse aprendizado em conteúdo acessível para milhões de pessoas.

CNN, 2025

A Educação financeira dá repertório para que todos consigam ter uma **relação mais saudável** com o dinheiro





ESTRUTURA E TRANSFORMAÇÃO

TRABALHO DE 4 DIAS


"Há quase 1 ano, na Nath Finanças e na Nath Play adotamos a escala 4x3: quatro dias de trabalho e três de descanso. Quando falamos disso pela primeira vez, muita gente questionou se daria certo. Afinal, como entregar resultados "trabalhando menos"?"

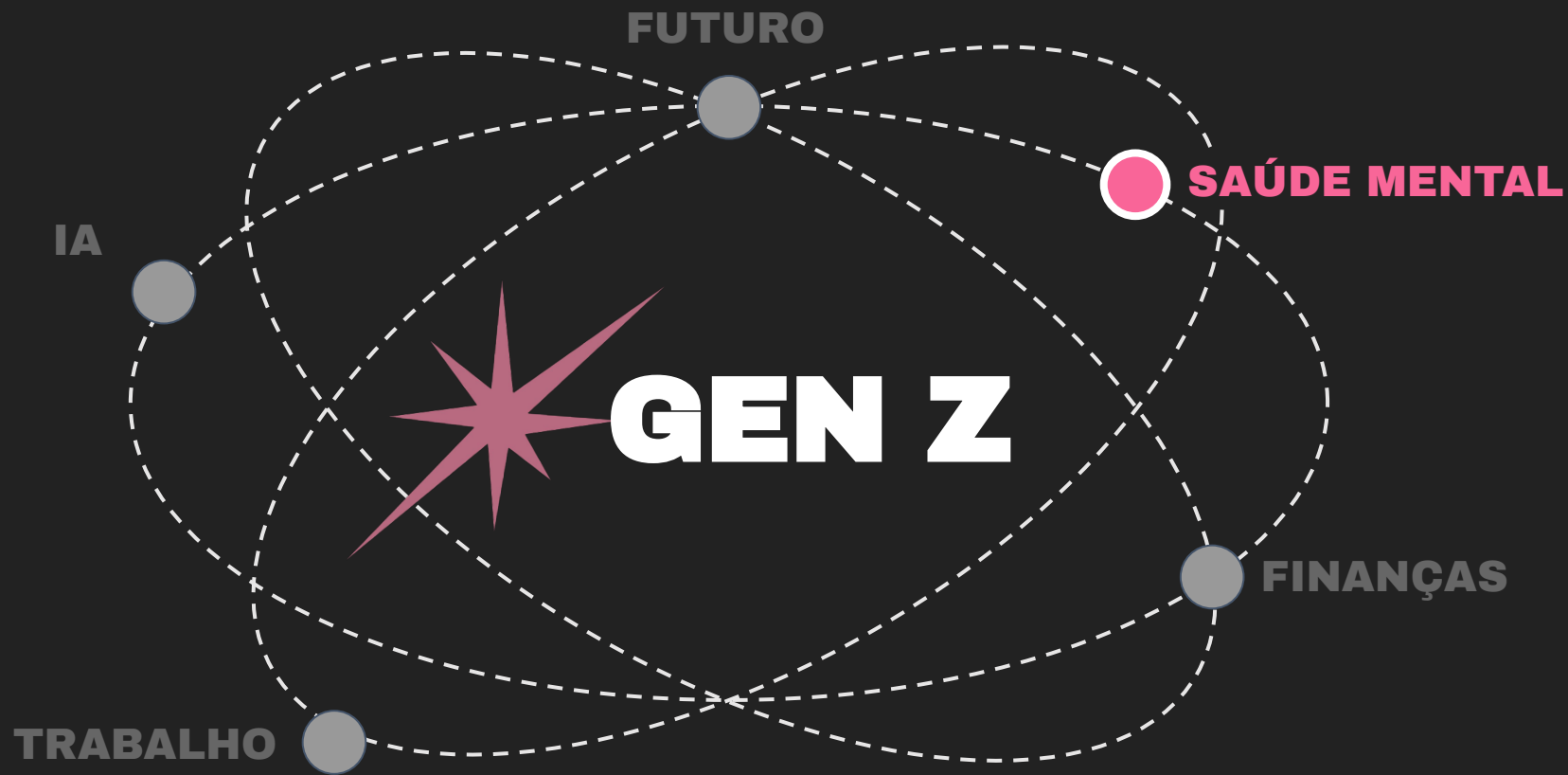
FÉRIAS DE 60 DIAS

"[...] E com o crescimento da Nath Finanças para uma Edtech, sugeri uma nova forma aos funcionários: em vez de um recesso de 30 dias no final do ano, sugerimos distribuir esses dias ao longo do ano. A cada 2 meses, duas pessoas de cada time tiram 1 semana de recesso remunerado. Ao final, cada funcionário desfruta de 60 dias de descanso durante os 12 meses."

Linkedin Nath Finanças, 2025

Nem sempre a empresa consegue ter um **impacto sistêmico** tão grande em clientes e funcionários, mas é importante que existam **iniciativas e estruturas** para **promover** uma melhor **relação** com o dinheiro, pois no final do dia isso pode **impactar** a relação do colaborador com o **trabalho**.







SAÚDE MENTAL

Epidemia da Solidão


DESAFIOS




45,1% dos jovens brasileiros dos Jovens relataram cansaço constante

 *Teach the Future Brasil, 2025*

47% dos Gen Zs dizem se sentir estressados ou ansiosos toda ou maior parte do tempo.

 *Deloitte Brasil, 2025*

31,6% da população mais jovem, de 18 a 24 anos, é ansiosa, possuindo os maiores índices de ansiedade, frente às outras faixas etárias no Brasil.

 *Covitel, 2023*

TOP 5: Fatores citados que contribuem para o sentimento de ansiedade e estresse

1. Saúde e bem-estar da sua família: **56%**
2. Futuro das suas finanças a longo prazo: **53%**
3. Finanças diárias: **51%**
4. Preocupação com sua saúde mental: **51%**
5. Saúde física: **50%**



Deloitte Brasil, 2025

A ansiedade, o cansaço e todas as preocupações com o futuro e estabilidade são gatilhos que alimentam uma relação prejudicial com a saúde mental





REDES SOCIAIS

45% dos casos de ansiedade em jovens de 15 a 29 anos estão relacionados ao uso intensivo das redes sociais.

Adolescentes e jovens que utilizam as redes por mais de **três horas diárias** apresentam uma probabilidade **30%** maior de desenvolver sintomas depressivos em relação aos que fazem uso de forma mais controlada.



Instituto Cactus, 2024

A dinâmica das redes sociais distorce a percepção da realidade, pois privilegia a exibição de momentos perfeitos.



A constante comparação cria uma pressão intensa para atingir padrões frequentemente inalcançáveis, alimentando sentimentos de inadequação, ansiedade e isolamento.

Reforçando uma espiral negativa de pensamentos e comportamentos.



SOLIDÃO &

RELACIONAMENTOS



1 em cada **6** pessoas no mundo tem a saúde afetada pela solidão.

Entre **17-21%** das pessoas de 13 a 29 anos dizem que se sentem solitárias.



OMS, 2025

74% usuários do Happn se sentiram sozinhos nos últimos meses. Um sentimento que **50%** deles relataram ter aumentado desde a pandemia de COVID-19, especialmente nas pessoas com idade entre 18 e 25 anos (**61%**).

27% dos solteiros já usaram ferramentas de IA para aliviar esse sentimento.



Happn 2025



FUTURO INCERTO E PRESSÃO POR DESEMPENHO

Expectativas acadêmicas, profissionais e sociais crescentes. Medo do fracasso, ansiedade em relação ao futuro pessoal e profissional.

Sensação de inadequação e frustração crônica.

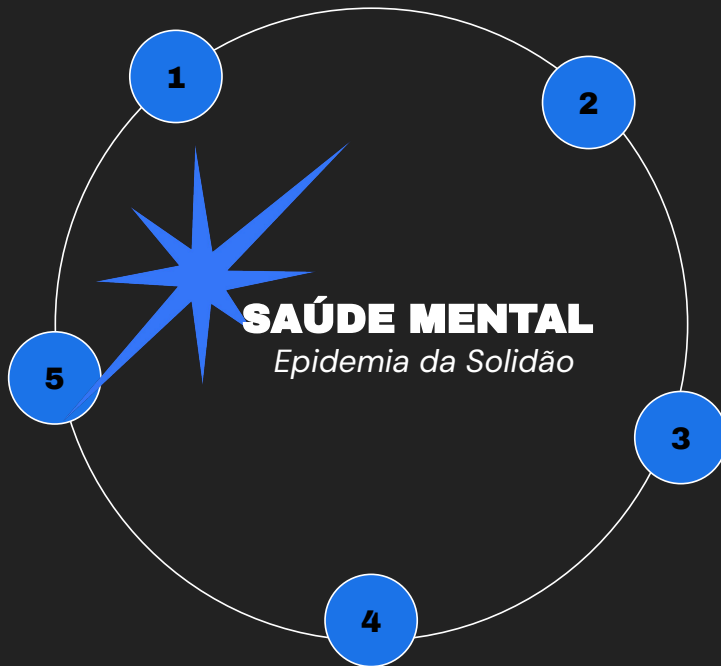
NUMBING/ANESTESIA

A falta de sono, o isolamento e o consumo digital exacerbam a pressão e a ansiedade do futuro.

Quanto mais o jovem tenta escapar, mais se sente incapaz de lidar com o presente e o futuro.

ESTRATÉGIAS DE ESCAPE POUCO SAUDÁVEIS

Medicação, uso excessivo de mídias digitais, jogos, BETs álcool, junk food. Tentativa de aliviar ansiedade, mas com efeitos temporários ou contraproducentes.
Dependência de soluções rápidas e reforço da sensação de vulnerabilidade.



O MUNDO DAS COMPARAÇÕES

Comparação constante com colegas, influencers, “vidas perfeitas” no online. FOMO (Fear of Missing Out) e reforço de padrões de sucesso inalcançáveis. Aumenta a ansiedade e diminui a autoestima.

Sensação de solidão, mesmo estando conectado digitalmente.

ISOLAMENTO E SOLIDÃO

Jovens buscam escape em isolamento ou atividades online. Maior dificuldade de criar conexões profundas.

Busca por soluções imediatas (apps, IA, consumo digital), reforçando o isolamento.



SAÚDE MENTAL

Autoconhecimento e Comunidade

OPORTUNIDADES

 **QUEBRANDO O CICLO**

ANSIEDADE

é a **falta de repertório** para lidar
com **condições adversas**.



AUTOCONHECIMENTO

é o que abre caminho para **navegar**
no nosso **mundo interno**.

AUTOCUIDADO E AUTOCONHECIMENTO

Práticas: mindfulness, journaling, terapia, exercícios físicos, hobbies, higiene do sono.

Benefício: melhora regulação emocional, autoestima, resiliência.

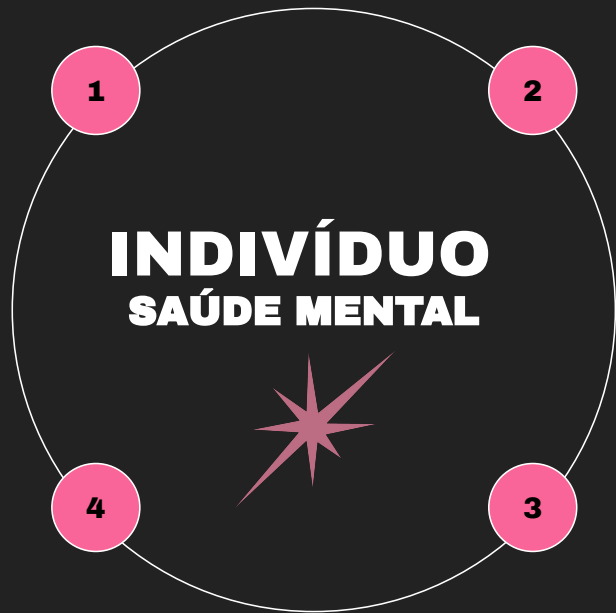
Maior clareza, repertório dos gatilhos, do que quer consumir e como usar seu tempo.

REFLEXÃO E AJUSTE CONSTANTE

Práticas: revisão de hábitos digitais, autocuidado e participação em grupos.

Benefícios: aprimoramento contínuo de hábitos, maior autoconsciência e resiliência.

Cria uma espiral positiva de fortalecimento emocional.



MINIMALISMO DIGITAL

Práticas: limitar redes sociais, desconectar periodicamente, priorizar aplicativos que tragam valor.

Benefícios: redução do FOMO, comparações sociais e dependência digital; melhora do foco e da atenção.

Maior disponibilidade emocional e social para se conectar com comunidades de suporte e grupos de interesse.

CONEXÕES E COMUNIDADES

Práticas: amizades, mentorias, grupos culturais, esportivos, hobbies ou de voluntariado.

Benefícios: diminuição da solidão; fortalecimento do senso de pertencimento e apoio social.

Incentivo contínuo para manter hábitos de autocuidado e autoconhecimento, reforçando o ciclo positivo.



★ Case da Rare Beauty

A **Rare Beauty** nasceu com o propósito de redefinir o conceito de beleza e se tornou um movimento que une autocuidado, autoestima e saúde mental.

A empresa formou uma comunidade e rede de apoio emocional, ao promover conversas, conteúdos e iniciativas que encorajam trocas entre consumidores, influenciadores e especialistas. Mostrando que cuidar da mente e da autoestima é também um ato coletivo e que beleza e bem-estar podem caminhar juntos. Além disso, a empresa investe parte de seus lucros no *Rare Impact Fund*, criado para ampliar o acesso a serviços de saúde mental.

A Rare Beauty transforma o ato de se cuidar por fora em um gesto de cuidado por dentro, lembrando que beleza real também é sobre equilíbrio emocional e aceitação.



Rare Impact Fund, 2025


DIREITOS DESCANISTAS 2023

é um relatório construído pela Subversiva e a 6510 para analisar o cansaço e o desgaste especialmente da mulher brasileira.

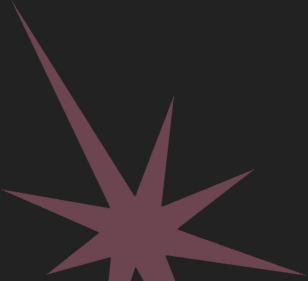
Além de trazer dados e reflexões, o report constrói quais seriam os 10 direitos e políticas públicas associadas ao descanso e como fazer para romper os loops culturais do cansaço generalizado.

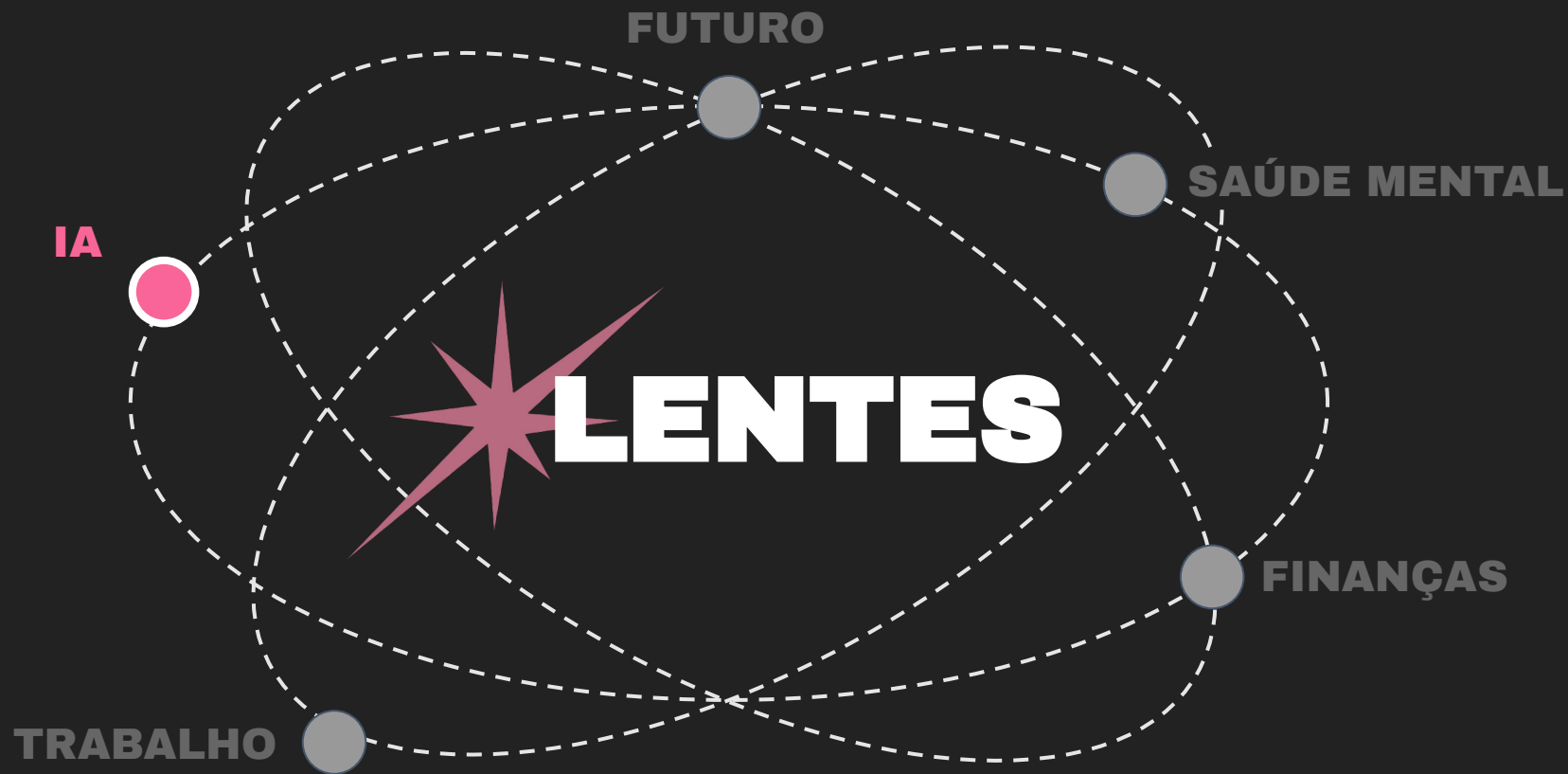
**Descansar é subversivo,
pessoas cansadas não mudam o mundo.
É preciso colocar o descanso na pauta
estratégica das empresas.**





As organizações precisam
promover um ambiente de
segurança psicológica
e confiança que valorize o
bem-estar e autocuidado







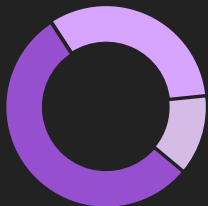
Inteligência Artificial

Catalisador ou dependência

DESAFIOS



USO DE IA



76% da Geração Z utilizam a inteligência artificial na sua vida pessoal e no trabalho,

61% são os usuários variados, aqueles que estão experimentando em alguma ou algumas das oito atividades monitoradas.

15% são os denominados super usuários, em todas essas atividades em uma frequência diária, semanal ou mensal.

24% são os retardatários, aqueles que não utilizam ou raramente utilizam (uma vez por mês ou uma vez ou outra)

EY, 2025



TOP 5: Usos citados da GenAI

1. Estratégia: **42%**
2. Criação de conteúdo: **42%**
3. Análise de dados: **41%**
4. Design e Criatividade: **39%**
5. Gestão de projetos: **34%**



Deloitte Brasil, 2025



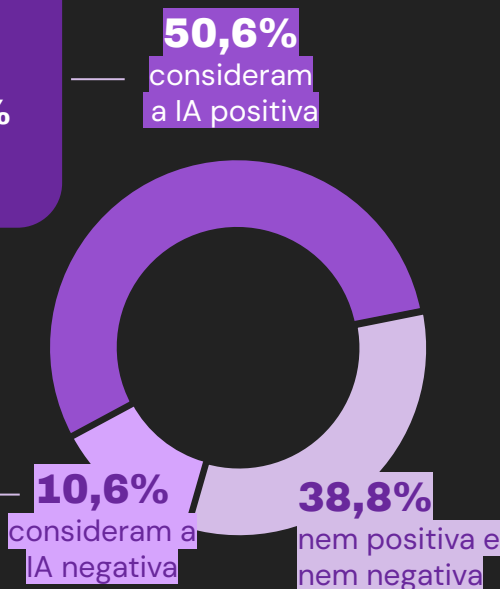
Visões múltiplas

TOP 3: Contribuições da IA

1. Aumento da eficiência: **49,2%**
2. Aumento da produtividade: **48,2%**
3. Facilitar a comunicação: **43,1%**

TOP 3: preocupações com a IA

1. Risco desemprego: **55,3%**
2. Usada para crimes: **49,8%**
3. Ameaça à privacidade: **48,1%**



41% das empresas já reduziram pessoal graças à IA.

31% dos líderes afirmaram considerar soluções automatizadas antes de abrir novas vagas.

43% preveem a substituição de funções de nível júnior nos próximos cinco anos.



British Standards Institution, 2025



Questtonó, 2024



RELACIONAMENTOS

83% dos jovens afirmaram acreditar que poderiam estabelecer um vínculo afetivo intenso com IAs



Joy IA, 2025

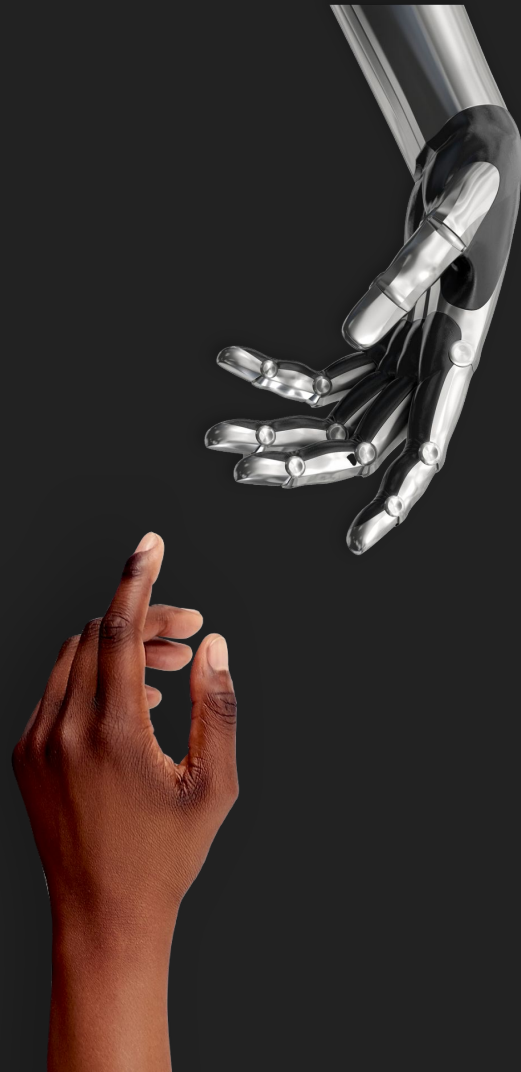
"Isso me ajuda a fazer perguntas sem sentir pressão."

"Eu uso a IA para me ajudar a fazer com que eu me sinta melhor sobre ser quem eu sou"

"Os adolescentes usam a IA para fingir que têm alguém com quem conversar ou para fingir que estão conversando com seu personagem fictício favorito"



Teen and Young Adult Perspectives on Generative AI, 2024



CONVENIÊNCIA E PREGUIÇA COGNITIVA

O uso constante da IA para resolver tarefas simples e complexas cria uma sensação de eficiência imediata.

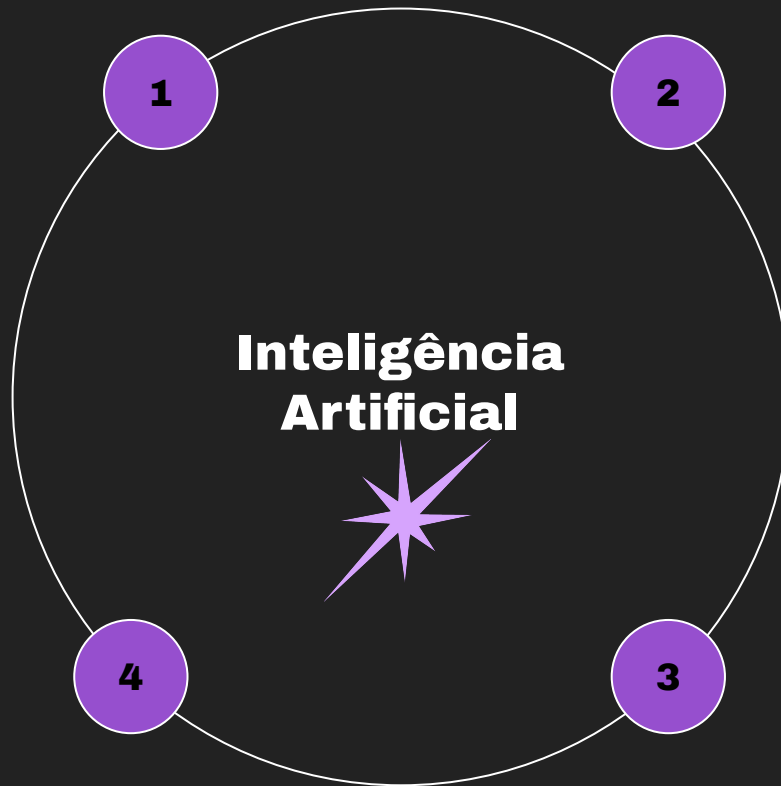
Essa convivência se transforma em preguiça intelectual, o cérebro se acomoda.

Redução do raciocínio ativo, tornando as pessoas mais reativas e menos reflexivas .

EROSÃO DE PROPÓSITO E APATIA COLETIVO

Sem reflexão nem trocas autênticas, a percepção de sentido e de pertencimento se fragiliza. A IA deixa de ser ferramenta e passa a ser bússola, conduzindo uma sociedade produtiva, porém mentalmente exaurida e desconectada.

Alienação tecnológica, que retroalimenta a preguiça e o afastamento humano



TERCEIRIZAÇÃO DO RACIOCÍNIO E DA CRIATIVIDADE

À medida que a IA assume o papel de criadora, pensadora e até decisora, o indivíduo se torna consumidor passivo de ideias prontas. A curiosidade se apaga e o erro, essencial ao aprendizado, passa a ser evitado.

Por que se esforçar se a IA entrega tudo pronto?

DESCONEXÃO E ISOLAMENTO EMOCIONAL

Com a IA mediando cada vez mais conversas, relações e experiências, o contato humano se dilui. Falta espaço para o improviso, a empatia e a escuta real.

Solidão digital, na qual as interações são funcionais, mas emocionalmente vazias.



SUBVERSIVA

A woman with dark hair, wearing a light-colored shirt, is shown in profile on the left side of the image, looking towards the right. On the right side, a robotic arm with a gripper is holding a vibrant red daisy flower. The background is a soft, out-of-focus mix of red and grey tones. A large, stylized pink starburst graphic is positioned behind the main text.

Inteligência Artificial

Revolução e transformação

OPORTUNIDADES



98% dos campos de pesquisa acadêmica estavam se relacionando de alguma forma com IA até 2021.

Artificial intelligence adoption in the physical sciences, natural sciences, life sciences, social sciences and the arts and humanities: A bibliometric analysis, 2023



Inteligência Artificial não é uma tecnologia para se adaptar, ela questiona a própria existência e modifica a forma como nos relacionamos com o mundo

IA expande a conversa para outro nível que facilmente daria outro report por ser **transversal a todas as lentes**. A GenZ e as próximas gerações vão **protagonizar** essas **mudanças de paradigma**, por isso precisamos encontrar formas mais saudáveis de integrar GENZ e IA no mundo do trabalho

CURIOSIDADE E NOVAS PERGUNTAS DESPERTAM

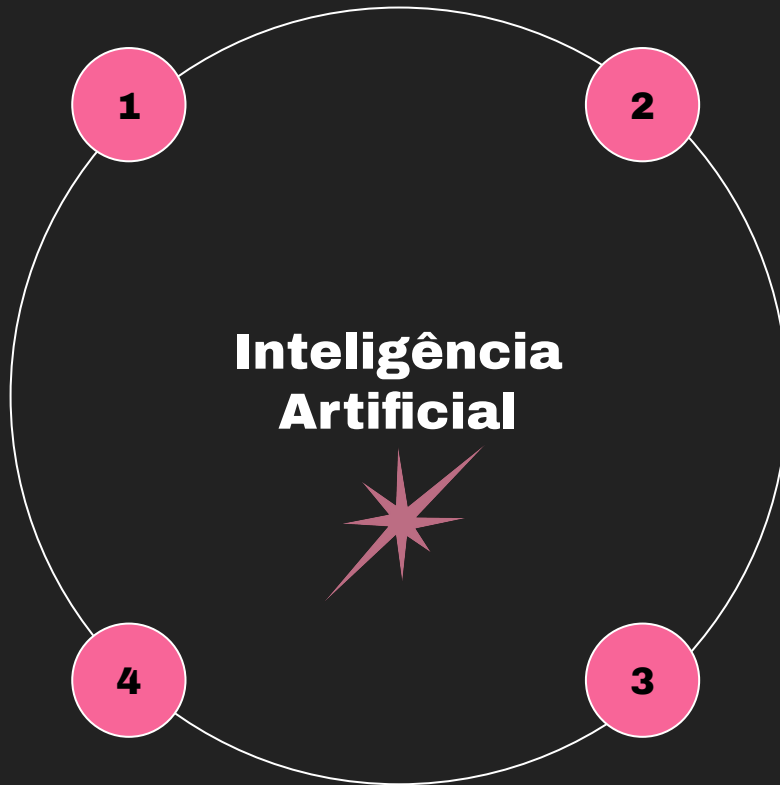
O primeiro movimento nasce quando a IA é usada não para responder, mas para provocar perguntas melhores. Ao explorar possibilidades, simular cenários e acessar repertórios que antes eram inacessíveis, o indivíduo amplia sua percepção de mundo.

Um estado de pensamento exploratório, em que o ser humano volta a se encantar pelo desconhecido e esse encantamento se torna combustível para o aprendizado.

EXPANSÃO COLETIVA E REGENERAÇÃO SOCIAL

A cocriação desperta um senso de comunidade: profissionais, pesquisadores e criadores passam a trocar aprendizados e construir coletivamente. A IA, usada de forma ética e colaborativa, se transforma em infraestrutura para a inteligência coletiva, conectando pessoas e causas.

Redes de inovação e impacto positivo, que devolvem à sociedade o conhecimento produzido.



EXPERIMENTAÇÃO E APRENDIZADO


O primeiro movimento nasce quando a IA é usada não para responder, mas para provocar perguntas melhores. Ao explorar possibilidades, simular cenários e acessar repertórios que antes eram inacessíveis, o indivíduo amplia sua percepção de mundo.

Um estado de pensamento exploratório, em que o ser humano volta a se encantar pelo desconhecido e esse encantamento se torna combustível para o aprendizado.

COCRIAÇÃO HUMANOS E MÁQUINAS

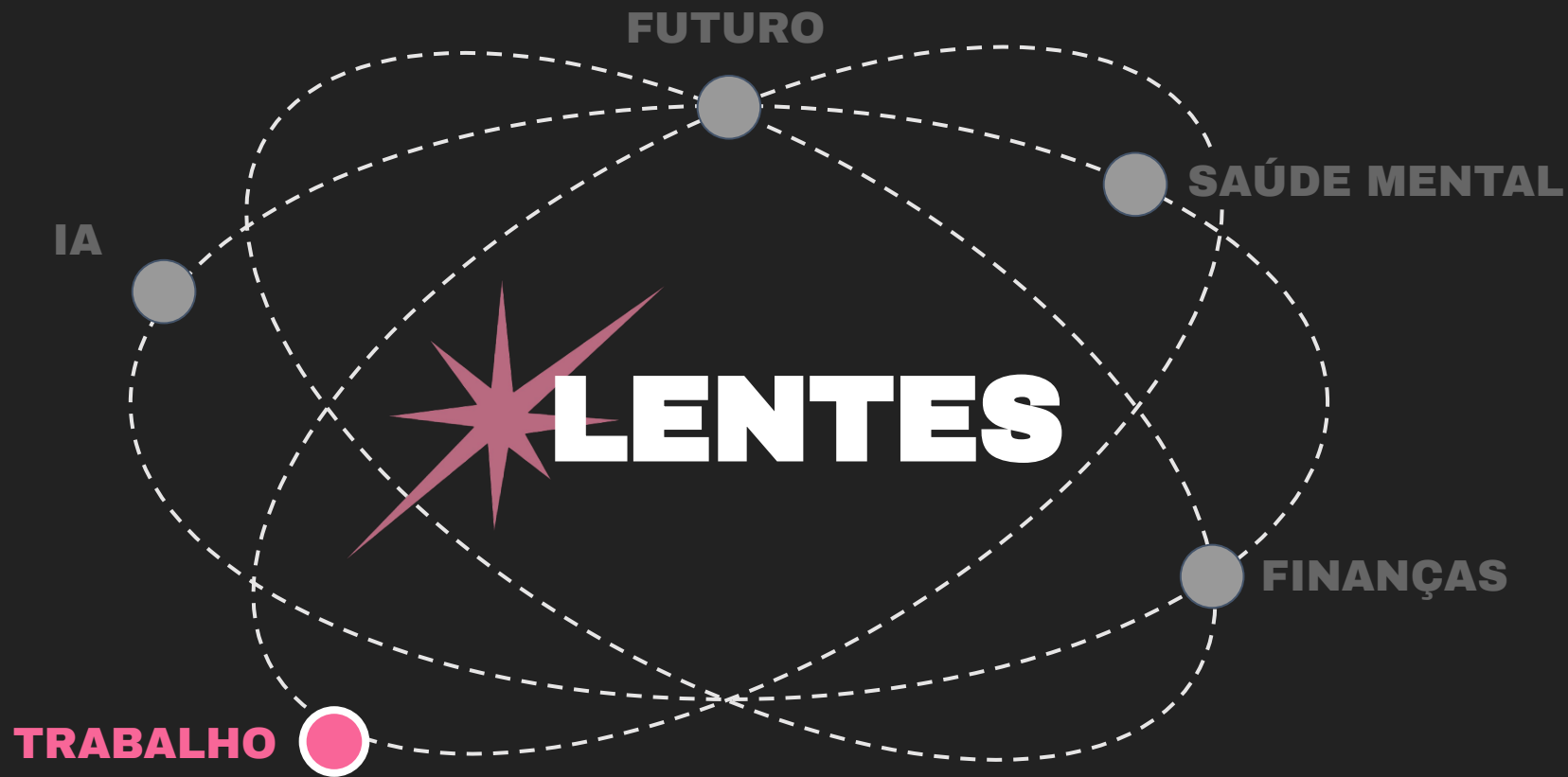
A partir dessa experimentação, a IA deixa de ser instrumento e se torna parceira. Ela amplia as capacidades humanas, analisa padrões, organiza o caos, sugere caminhos. O humano, em troca, traz sensibilidade, contexto e propósito.

Um espaço de cocriação inteligente, onde tecnologia e intuição se alimentam mutuamente e novas soluções emergem.



**A IA não é boa nem má por
natureza, como toda ferramenta,
é reflexo da intenção humana.**

**Em um extremo, ela adormece
o pensamento, no outro,
desperta o potencial coletivo.**





Mundo do Trabalho

Caos e repetição de padrões

DESAFIOS



QUEM SÃO ESSES TRABALHADORES?

27% da força de trabalho global será GenZ até o fim do ano.


Afinal, até **2030**, a Geração Z irá compor **58%** da força de trabalho mundial.

 *ManpowerGroup, 2024*

16% da população brasileira são jovens de 14 a 24 anos, com uma taxa de desemprego de **14,3%** no último trimestre de 2024

53% dos jovens ocupados são celetistas.

67,1% dos celetistas com salários abaixo da média de **R\$1.854**

 *Os jovens e um futuro do trabalho com inteligência artificial, 2025*

TOP 5: Fatores citados que contribuem para o senso de identidade da GenZ

1. Amigos e família: **63%**
2. Trabalho: **48%**
3. Atividades Culturais: **36%**
4. Hobbies: **28%**
5. Exercícios físicos: **28%**



Deloitte Brasil, 2025

O trabalho é fator importante para construção da identidade dessa geração.

Ainda sim, sua relação com o ele é provocativa e receosa.

★ GENZ E O PROPÓSITO



**Alexandre Ribeiro (26 anos),
fundador da empresa
"Da quebrada pro mundo"**

"(...) A pessoa fala 'somos uma família', mas isso é uma mentira. Algumas pessoas até caíram nisso, mas se você não entrega resultados, você vai ser demitido (...).

A pessoa fala que é diversa, mas vou reparar em como ela trata a equipe da limpeza, que 'não tem poder dentro da empresa'.

A gente vê isso.

Não posso confiar em alguém que não está sendo transparente comigo."



Uol Economia, 2024

94% da gen Z considera o senso de propósito muito ou consideravelmente importante para sua satisfação no trabalho e bem-estar

48% da gen Z rejeitaram um potencial empregador baseado nas suas crenças e ética pessoal.

46% saíram de um trabalho porque não tinha propósito.



Deloitte Brasil, 2025

MOTIVAÇÕES

47% da GenZ cogita pedir demissão nos próximos 6 meses, enquanto

34% acreditam que podem ser desligados nesse mesmo período

 ManpowerGroup, 2024

TOP 5: Razões citados para mudar de indústria/campo/carreira

1. Melhores salários: **38%**
2. Melhor equilíbrio vida pessoal: **26%**
3. Condições do mercado: **25%**
4. Horas mais flexíveis: **23%**
5. Mudança de interesse: **23%**

 Deloitte Brasil, 2025

TOP 5: Objetivos de carreiras citados

1. Conquistar independência financeira: **24%**
2. Equilib. vida pessoal e trabalho: **20%**
3. Se tornar Expert na sua área: **16%**
4. Estabilidade de trabalho e segurança: **14%**
5. Conquistar posição de liderança: **7%**



Deloitte Brasil, 2025

**A GenZ's se apresenta como 56%
desengajada e os **ativamente**
desengajados correspondem a 7%.**



Flash, 2025

NEM TUDO É DESESPERANÇA

A geração Z também é capaz de ir da inércia à ação.

Se o que nos trouxe até aqui é a noção de que os antigos modelos e os importados **não nos servem mais**, eles **experimentam**.

Na liderança, no empreendedorismo, no ativismo, eles têm na noção de **coletividade e **comunidade** uma ferramenta importante de construção de **novas possibilidades** e **subversão**.**



Mundo do Trabalho

Portal de possibilidades

OPORTUNIDADES



Marília Robles (28 anos),
gerente de relações governamentais
da Heineken Brasil

Geração Z não busca trabalhar menos, o que ela quer é mais equilíbrio

"A geração Z tem uma abordagem diferente de trabalho. Isso não significa que prefiram trabalhar menos. O que eles querem é mais equilíbrio, propósito e objetividade,"

"A empatia e a disponibilidade são características das gerações mais jovens. Não acredito no mimimi. Se a pessoa está sentindo, é válido e tem que ser discutido."

ESTADÃO², 2024

Geração Z rompe hierarquia e evita horas extras, mas não é preguiçosa, diz jovem líder na L'Oréal

Então, você é uma líder que veste a camisa e incentiva os funcionários a fazerem o mesmo?

Sim, desde que a camiseta esteja confortável (risadas).

Terra, 2024



Thainá Santos (27 anos),
coordenadora de pesquisa e
inovação na L'Oréal,

QUALIFICAÇÃO, EMPREGO E RENDA

Brasil registra recorde histórico de jovens aprendizes nos primeiros sete meses do ano



Fiscalização mais assertiva e mercado aquecido impulsionam crescimento da aprendizagem profissional

Publicado em 11/09/2025 11h56

No acumulado de janeiro a julho de 2025, 75.950 jovens ingressaram no mercado de trabalho por meio da aprendizagem.

Com isso, o Brasil alcançou em julho um marco histórico: 674.849 aprendizes ativos. Apenas em julho, foram firmados 6.099 novos contratos no país, um salto de mais de 1.000% em relação ao mesmo mês de 2024, quando houve apenas 221 registros.

MTE, 2025



Existem empresas abrindo caminhos e criando pontes para que a Gen Z entre no mercado de trabalho com mais leveza, preparo e segurança.



CASE DA Leapy

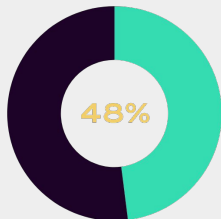
O **Programa Jovem Aprendiz** é hoje o principal caminho de inclusão da Geração Z no mercado de trabalho.

A lei exige que empresas de médio e grande porte mantenham entre 5% e 15% de jovens de 14 a 24 anos, conciliando formação profissional e prática.

O desafio? **Só 15% são efetivados, segundo o Ministério do Trabalho.**

Para mudar esse cenário, a Leapy aposta em uma formação que conecta os aprendizes às competências que o mercado busca e ao desenvolvimento das habilidades comportamentais mais valorizadas.

Um levantamento da Leapy mostrou que, entre os jovens efetivados ao longo do programa, as habilidades mais bem avaliadas pelos gestores foram **“protagonismo”**, **“relacionamento interpessoal”** e **“organização”**.



é a taxa de efetivação dos jovens Leapy

isso representa

3 vezes mais que a média nacional

“A gente notou a taxa de efetivação subindo e isso casa muito com o momento de finalizar a primeira turma com a Leapy. É super bacana a gente ver que está trazendo resultados reais para o negócio: não só o jovem está gostando do curso, como ele também está continuando na companhia.”

Carolina Cunha, Especialista em Programa de Talentos pela Stone



“Eu conseguia ver os aprendizados no meu dia a dia de trabalho e aplicar na prática, como o de marketing, que me ajudou muito no meu cargo e outros que eram diferenciais como análise de dados, SQL e IA, que é um tema super quente.”

Julia Bispo, aprendiz Leapy efetivada na Integration

Quem são os jovens da Leapy?

85% vieram da escola pública.

45% são pretos ou pardos.

Quase **20%** se identificam como LGBTQIAPN+.

Mais de **86%** ajudam a sustentar a família.



O QUE FAZER?

“ O QUE ESTAMOS VIVENDO
NÃO É UMA CRISE DE GERAÇÕES,
**MAS SIM UMA CRISE COM NOSSOS
FORMATOS DE TRABALHO. ”**

MAÍRA BLASI

O que as empresas estão fazendo?

Canais oficiais de escuta:

criar grupos de afinidade geracional, fóruns de troca entre gerações, aumentar o volume de 1:1

Processo seletivo e onboarding:

convidar a gen z que já trabalha na empresa para participar, apadrinhamento de outra geração

Formas de trabalho:

células temporárias de trabalho com equipe mista, convivência intergeracional intencional

Redesenhar processos invisíveis:

grande parte do conflito mora em problemas antigos: falta de feedback, metas que mudam toda hora, acordos não explícitos sobre expectativas.





HEY GEN Z

1) CUIDADO COM REDES SOCIAIS

O que você consome te nutre ou te adocece?

**2) O TEMPO DA INTERNET
É DIFERENTE DO TEMPO DAS EMPRESAS**

Não dá pra ter tudo na vida, escolha suas batalhas

3) ENCONTRE SUA GARRA

Descubra motivos, causas e desejos que despertam a sua ambição para perseverar, ser leal e comprometido

4) SE DESAFIE, TESTE E APRENDA

Os problemas não tem respostas triviais ou fáceis como num vídeo do tiktok. Use a sua cosmovisão para desvendá-los.



* ALÔ LÍDERES

1) **EMPATIA E ESCUTA**

A GenZ questiona e provoca, esteja presente e aberto para absorver e evoluir.

2) **TREINE A GENZ**

Dê insumos, oportunidades e feedbacks para que a GenZ possa encontrar seu caminho.

3) **ADMIRAÇÃO É UMA VIA DE MÃO DUPLA**

Crie uma relação de confiança, lealdade e admiração. Reciprocidade é a chave.

4) **VOCÊ TAMBÉM JÁ FOI JOVEM**

Da sua maneira e do seu jeito, você também foi parte de uma juventude inquieta. Dê a eles, o que não deram para você.





O FUTURO DO TRABALHO NÃO SERÁ
ISSO OU AQUILO.

O FUTURO DO TRABALHO SERÁ
ISSO E AQUILO.



VISÃO SUBVERSIVA

Desde que o mundo é mundo os mais velhos reclamam da geração anterior, a diferença é que estamos em 2025 e a ideia de viver em sociedade, amadurecer e trabalhar mudou muito. Historicamente, boa parte da provocação do que vem do Futuro, nasce daqueles que ainda conseguem olhar o mundo de um jeito curioso, os mais jovens e é por isso que as organizações precisam entender a nova realidade.

O mundo apresenta um alto grau de complexidade: pós pandemia, inteligência artificial, polarização política...

A organização que souber criar espaço e pontes de conversa entre gerações, é aquela que saberá navegar melhor neste mundo de incertezas.



O caminho não é trivial e nem predefinido.

É subversivo, complexo e integral.

Coragem para experimentar e se conectar serão as chaves da (r)evolução.



REFERÊNCIAS E CRÉDITOS

Sobre este report



Esse material é um *Desk Research*, ou seja, usa de dados apresentados em outras pesquisas, estudos e reports.

O objetivo é utilizar dados e informações para identificar possíveis padrões, evidenciar conversas que precisam acontecer e provocar a reflexão de como podemos agir de forma mais intencional.



Pesquisas internacionais



Pesquisas Nacionais



Créditos

Idealização: [Maíra Blasi](#)

Pesquisa de dados: [Vanessa Vieira](#)

Conteúdo, revisão e produção geral: [Victor Sarti](#)

Realização: **SUBVERSIVA**

Apoio: **Leapy**



Referências

- Handshake Network Trends, 2025
- Teach the Future Brasil, 2025
- Questtonó, 2024
- Atlas da Violência, 2025
- ADULTOPIA, 2024
- Deloitte Brasil, 2025
- SERASA, 2024
- Vidalink, 2024
- Croma Solutions, 2024
- ANBIMA, 2024
- ESTADÃO, 2025
- Futuros Possíveis, 2025
- DIEESE, 2025
- CNN, 2025
- EXAME, 2024
- Covitel, 2023
- OMS, 2025
- Happn, 2025
- Instituto Cactus, 2024
- Rare Impact Fund, 2025
- Direitos Descansistas, 2025
- EY, 2025
- British Standards Institution, 2025
- JoyIA, 2025
- Teen and Young Adult Perspectives on Generative AI, 2024
- Artificial intelligence adoption in the physical sciences, natural sciences, life sciences, social sciences and the arts and humanities: A bibliometric analysis", 2023
- MTE, 2025
- ManpowerGroup, 2024
- Os jovens e um futuro do trabalho com inteligência artificial, 2025
- Uol Economia, 2024
- Flash, 2025
- ESTADÃO², 2024
- Terra, 2024



SUBVERSIVA



SUBVERSIVA

CONSULTORIA DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

