

ANTI/HYPE · FORESIGHT

FULL REPORT

---

# A Promessa Quebrada

*Gerações Z e Alpha no Brasil: consumo, educação, trabalho, CLT e liderança até 2041*

Gui Zanoni · ANTI/HYPE

Julho 2026

01

## Sumário executivo

O veredito primeiro: a Geração Z não abandonou a CLT, a faculdade ou a empresa. Ela abandonou a promessa que vinha junto com elas. O discurso de mercado diz que o jovem rejeita vínculo, diploma e chefia. O dado diz outra coisa: ele quer o vínculo, mas não acredita mais que o vínculo entrega o que entregava. Quem tratar isso como preguiça geracional vai errar contratação, produto e sucessão nos próximos quinze anos.

**92,6%****da Geração Z em busca de emprego prefere CLT**

Fonte: Serasa Experian, Panorama do Trabalho, dez/2025

**6%****têm chegar à liderança como objetivo principal de carreira**

Fonte: Deloitte Gen Z Survey 2025 (global)

**50,7%****das matrículas de graduação no Brasil já são EAD**

Fonte: Inep, Censo da Educação Superior 2024

**13% a 16%****de queda no emprego júnior em ocupações expostas à IA nos EUA desde 2022**

Fonte: Stanford Digital Economy Lab, 2025

Cinco achados sustentam o report.

Primeiro: a CLT virou âncora, não identidade. 92,6% da Geração Z em busca de recolocação prefere vaga formal, a maior taxa entre todas as gerações (Serasa Experian, campo nov-dez/2025, 1.521 profissionais). Ao mesmo tempo, o Sebrae contava 4,9 milhões de brasileiros de 18 a 29 anos tocando negócio próprio em 2025, 84% deles sem CNPJ no recorte fluminense. Não é contradição, é estratégia: carteira assinada como base de segurança, renda de borda como projeto. Na prática, a empresa que contrata um jovem CLT está contratando também o sócio de um negócio paralelo.

Segundo: a faculdade virou seguro, não projeto. Pela primeira vez na história, o EAD superou o presencial: 50,7% das matrículas e 67% dos ingressantes de 2024 (Inep, Censo 2024). Em dez anos, o EAD cresceu 286,7% e o presencial encolheu 22,3%. O diploma continua sendo comprado, mas pelo menor preço e no menor atrito possível, porque a aposta de vida migrou para outro lugar. O detalhe que quase ninguém cita: a desistência acumulada no EAD chega a 65% (Inep). O jovem compra o seguro e cancela a apólice no meio.

Terceiro: a liderança perdeu o comprador. Só 6% da Geração Z global tem cargo de liderança como objetivo principal (Deloitte, 2025) e 52% rejeita ativamente a gestão intermediária (Robert Walters, Reino Unido, 2024). No Brasil, 69% dizem ter interesse em liderar um dia, mas sem pressa e sem pagar o preço em bem-estar (Deloitte, campo nov/2025 a jan/2026). Isso significa que a crise de sucessão das empresas brasileiras já começou: o problema não é formar líderes, é convencer alguém a querer a vaga.

Quarto: o consumo migrou da busca para a descoberta. O TikTok Shop multiplicou por 102 seu volume diário de vendas no primeiro ano de Brasil (ByteDance, mai/2025 a mai/2026) e o Santander projeta R\$ 39 bilhões até 2028, o equivalente a 9% do e-commerce nacional. Oito em cada dez brasileiros já compraram por recomendação de influenciador (Offerwise/CREO, 2025). Para Z e Alpha, a vitrine é o feed: quem não está no algoritmo não existe na prateleira mental.

Quinto: a IA está serrando o primeiro degrau da escada. Nos EUA, o emprego de jovens de 22 a 25 anos em ocupações expostas à IA caiu na casa de dois dígitos desde o fim de 2022, enquanto o dos seniores cresceu (Stanford/ADP, 2025). No Brasil, jovens em ocupações expostas já têm cerca de 5% menos probabilidade de estar empregados (FGV IBRE, 2025). A porta de entrada tradicional, estágio, trainee, júnior, é exatamente a camada que a IA come primeiro. Esse é o driver que redefine tudo: faculdade, CLT, liderança e até o sonho de ser creator.

A janela de decisão é 2026-2029. É quando o novo marco do EAD entra em vigor, quando a NR-1 começa a gerar passivo real de saúde mental, quando o Congresso decide a jornada e quando a primeira leva da Geração Alpha chega ao mercado de trabalho e à faculdade. Quem esperar a poeira baixar vai desenhar política de gente, produto e marca para uma geração que já foi embora.

//

**A Geração Z não abandonou a CLT.  
Abandonou a promessa que vinha  
junto com ela.**

VEREDITO CENTRAL

## 02

## Introdução e framing

Questão focal: como as Gerações Z e Alpha vão se relacionar com consumo, educação superior, trabalho, vínculo formal e liderança no Brasil em 2031, 2036 e 2041, e quais as implicações estratégicas para empresas, instituições de ensino, marcas e poder público?

Escopo do estudo:

- Sujeito: Geração Z (nascidos aproximadamente entre 1995 e 2010, hoje entre 16 e 31 anos) e Geração Alpha (nascidos entre 2010 e 2025, hoje entre 1 e 16 anos), com lente de comportamento.
- Domínios: consumo, educação superior e formação, trabalho e vínculo (CLT, PJ, empreendedorismo, creator economy), liderança e relação com instituições.
- Horizontes: H1 2026-2031, H2 2031-2036, H3 2036-2041, mais um exercício distópico separado com teto de 50 anos.
- Recorte geográfico: Brasil como foco, com sinais globais quando a força é importada (IA, plataformas, tendências de gestão).
- Entrega: Full Report com cenários, implicações por ator e framework de monitoramento.

O contexto de partida se resume a três tensões estruturais.

Tensão um: o mercado de trabalho mais aquecido da série histórica encontra a geração mais ansiosa dela. O desemprego entre 18 e 24 anos fechou 2025 em 11,4%, o menor da série iniciada em 2012 (IBGE, PNAD Contínua), e mesmo assim o Brasil bateu recorde de afastamentos por transtorno mental: 546 mil licenças em 2025, alta de 15% sobre 2024 (Ministério da Previdência). Emprego sobrando e gente quebrando é uma combinação que nenhum modelo antigo de RH explica.

Tensão dois: a educação superior se expandiu esvaziando o próprio rito. O Brasil passou de 10,2 milhões de universitários, mas a taxa líquida de escolarização segue em 22,9% (Semesp sobre Inep/PNAD): só um em cada quatro ou cinco jovens de 18 a 24 anos está na graduação na idade certa. E metade dos que estão, está numa tela. O campus como experiência formadora de uma geração deixou de ser o caso médio.

Tensão três: a infância mais conectada da história cresce sob a primeira onda regulatória contra a própria conexão. 92% das crianças e adolescentes de 9 a 17 anos usam internet e 65% já usaram IA generativa (TIC Kids Online Brasil 2025, Cetic.br), enquanto a Lei 15.100/2025 derrubou o acesso à internet dentro da escola de 51% para 37% em um ano. A Geração Alpha vai se formar no meio desse cabo de guerra entre hiperconexão em casa e desconexão forçada na escola.

## 03

## Metodologia

Este report rodou, de fato, os seguintes métodos, nesta ordem: Horizon Scanning por STEEPV (com camada de Values, porque o sujeito é comportamento), Radar de Sinais com classificação de confiança e wild cards, mapeamento de drivers em grid de impacto x incerteza, Causal Layered Analysis nas quatro camadas, Three Horizons como espinha temporal, cenários ancorados nos horizontes com matriz 2x2 de Schwartz no médio prazo (com teste de independência dos eixos), windtunnelling implícito nas implicações, e framework de monitoramento por signposts.

Disciplina de fonte: prioridade a fonte primária e oficial (IBGE, Inep, Cetic.br, Ministério da Previdência, Datafolha, Sebrae) e institucional (Deloitte, Stanford, FGV), com dados de fornecedor (ByteDance, Influency.me, plataformas) sempre citados com ressalva de interesse. Afirmções estruturais estão trianguladas em pelo menos duas fontes independentes. Onde a evidência é fina, o texto diz que é fina. Preferência por dados dos últimos 12 a 18 meses.

O que este estudo não faz: pesquisa primária de campo com jovens, painel Delphi ao vivo, acesso a dado proprietário de empresas. Para decisões de posicionamento, portfólio e estratégia de gente, o rigor aqui é suficiente. Para apostas do tipo "bet the company", trate como os primeiros 80%, a validar com pesquisa primária.

04

# Scanning ambiental (STEEPV)

## Social

A força de fundo é demográfica e silenciosa: as coortes jovens estão encolhendo. A Geração Alpha brasileira é menor que a Z, que é menor que a millennial, resultado de uma fecundidade abaixo da reposição há mais de uma década. Tradução prática: cada jovem vale mais para o mercado de trabalho e para o mercado consumidor, e a disputa por ele vai ficar mais cara. É driver de fundo, confiança alta.

Sobre ele, três sinais recentes. O primeiro: a saúde mental virou o organizador do discurso juvenil sobre trabalho. 546 mil afastamentos por transtornos mentais em 2025, com ansiedade (166 mil licenças) e depressão (127 mil) à frente de fraturas (Ministério da Previdência), e um custo estimado de R\$ 3,5 bilhões ao INSS. No Brasil da Deloitte (2026), 66% da Z avalia a própria saúde mental como boa, mas um terço se declara estressado. O segundo: o nem-nem encolheu, mas não sumiu: a taxa caiu de 24,1% em 2022 para 21,9% em 2024 (IBGE), e o DIEESE ainda contava 8,9 milhões de jovens de 14 a 29 anos fora do trabalho e da escola no segundo trimestre de 2025, com forte recorte de gênero (mulheres em trabalho de cuidado invisível). O terceiro: o pessimismo intergeracional virou dado: 35% da Z acredita que terá muito menos oportunidades que os pais (AtlasIntel, dez/2025). Essa é a matéria-prima emocional da promessa quebrada.

## Tecnológico

A IA generativa deixou de ser ferramenta e virou infraestrutura da vida jovem. No Brasil, quase nove em cada dez respondentes das gerações Z e millennial usam IA no dia a dia do trabalho (Deloitte, 2026). Entre crianças e adolescentes de 9 a 17 anos, 65% já usaram IA generativa: 59% para estudar, 42% para buscar informação, 21% para criar conteúdo e 10% para conversar sobre emoções e problemas pessoais (TIC Kids Online 2025, Cetic.br). Esse último número, um em cada dez menores usando IA como confidente, é pequeno no tamanho e gigante no significado: é o primeiro registro estatístico brasileiro da IA como vínculo afetivo, não como ferramenta.

O sinal mais duro do bloco tecnológico, porém, é econômico: a IA está comendo o trabalho de entrada. Stanford, com dados de folha de pagamento da ADP, mediu queda de dois dígitos (13% a 16%, conforme o corte) no emprego de jovens de 22 a 25 anos em ocupações expostas à IA desde o fim de 2022 nos EUA, enquanto seniores nas mesmas funções cresceram. Harvard (Hosseini e Lichtinger) confirmou por outro método: empresas que adotaram IA cortaram 7,7% do emprego júnior em seis trimestres, principalmente reduzindo abertura de vagas, não demitindo. No Brasil, a FGV IBRE (Daniel Duque, sobre PNAD 2022-2025) já detecta cerca de 5% menos probabilidade de emprego para jovens em ocupações expostas. Confiança alta na direção, média na magnitude local.

## Econômico

O pano de fundo brasileiro é um mercado de trabalho historicamente aquecido: desemprego geral de 5,6% em 2025 e juvenil de 11,4%, ambos mínimas da série (IBGE), informalidade juvenil caindo de 48% para 44% (MTE sobre PNAD). Esse aquecimento explica um paradoxo aparente: a preferência recorde pela CLT (92,6% na Z, Serasa Experian) convive com a explosão do empreendedorismo jovem (4,9 milhões de 18 a 29 anos com negócio próprio, Sebrae/IBGE, 2025). O próprio DataSebrae cravou a manche-

te em junho de 2026: "em vez do 1º emprego, a 1ª empresa". A renda média do jovem empreendedor, R\$ 2.567, cresceu 25,4% em três anos, acima da média nacional, mas segue baixa, e 84% operam sem CNPJ no recorte do Rio (Sebrae RJ). O empreendedorismo jovem brasileiro é menos startup e mais motor de renda complementar.

A creator economy é o terceiro vetor econômico: 2,1 milhões de influenciadores no país (Influency.me, 2025, dado de plataforma, com interesse), 389 mil ocupações diretas e indiretas geradas em 12 meses, alta de 30% (FGV ECMI/Hotmart), e 75% dos jovens declarando querer ser influenciadores (Inflr). O contraponto que separa sonho de estrutura: só 13% dos jovens creators vivem exclusivamente de conteúdo (Wake Creators, Censo 2025). É uma loteria com cara de carreira.

## Ambiental

A pauta ambiental na Z brasileira é mais forte que a média global: 72% topam pagar mais por produto sustentável, contra 65% no mundo (Deloitte, 2025). Mas o sinal contraintuitivo vem da Alpha: nos EUA, apenas 38% dos pré-adolescentes pagariam mais por um veículo ecológico (Razorfish/GWI, 2.300 crianças de 9 a 13 anos). A hipótese de que cada geração é automaticamente "mais consciente" que a anterior não sobrevive ao dado. A Alpha cresce dentro do consumo algorítmico de conveniência, e conveniência e consciência brigam. Confiança média (dado americano, extrapolação a validar no Brasil).

## Político e Legal

Quatro frentes regulatórias moldam o campo. Um: a jornada. O apoio ao fim da escala 6x1 chegou a 71% da população e a 83% entre 16 e 24 anos (Datafolha, mar/2026), com a Câmara pautando a votação em 2026. É a pauta trabalhista mais popular da década, e é geracional na origem (nasceu de um movimento digital de trabalhador jovem). Dois: a NR-1, em vigor desde maio de 2025, obriga empresas a gerir risco psicossocial, com multa. Saúde mental deixou de ser benefício e virou compliance. Três: o novo marco regulatório do EAD, com regras a partir de 2027, veto ao EAD em Medicina, Direito, Odontologia, Enfermagem e Psicologia, e criação do semipresencial. Quatro: a proteção da infância digital, com a Lei 15.100/2025 restringindo celular na escola (acesso escolar à internet caiu de 51% para 37% em um ano, Cetic.br) e a educação midiática virando componente curricular obrigatório (Resolução CNE/CEB 2/2025). Um dado político transversal: a juventude brasileira se declara majoritariamente mais à direita que as gerações mais velhas (AtlasIntel, dez/2025), invertendo o senso comum de "juventude progressista" e mexendo com a régua de comunicação de marcas e empregadores.

## Values (a camada de valores)

Três deslocamentos de valor sustentam tudo que os números mostram. Do crescimento vertical para o crescimento sustentável: só 25% da Z prefere progressão acelerada de carreira, a maioria prefere crescer devagar ou lateralmente (Deloitte, 2026). Da lealdade institucional para a lealdade a si: propósito importa para 89% (Deloitte, 2025), mas propósito é subjetivo e portátil, viaja com a pessoa, não fica na empresa. Da posse para a presença: consumo como expressão de identidade e pertencimento a microcomunidades, com o mercado de segunda mão ressignificado de "falta de acesso" para "escolha consciente e exclusividade" (Consumidor Moderno/InstitutoZ, 2025). Quem lê esses valores como frescura perde o mapa: eles são resposta racional a um contrato geracional que parou de pagar.

05

# Megatendências e tendências emergentes

| FORÇA                                 | CLASSIFICAÇÃO       | EVIDÊNCIA CENTRAL                                                                                          | IMPACTO NO SUJEITO                                                     |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Encolhimento das coortes jovens       | Megatendência       | Fecundidade abaixo da reposição, coortes decrescentes (IBGE)                                               | Jovem fica escasso: guerra por talento e por consumidor jovem encarece |
| IA como infraestrutura cognitiva      | Megatendência       | 9 em 10 jovens BR usam IA no trabalho (Deloitte 2026); 65% dos 9-17 usam IA generativa (Cetic.br 2025)     | Redefine o que é competência de entrada e o que é formação             |
| Erosão do trabalho de entrada         | Tendência emergente | Queda de dois dígitos no emprego júnior exposto à IA nos EUA (Stanford 2025); sinal de 5% no BR (FGV IBRE) | Quebra a escada tradicional: estágio, júnior, pleno                    |
| Comércio por descoberta               | Tendência emergente | TikTok Shop 102x em GMV diário no 1º ano BR (ByteDance); projeção de 9% do e-commerce até 2028 (Santander) | O algoritmo vira o principal vendedor para Z e Alpha                   |
| Educação superior desagregada         | Tendência emergente | EAD 50,7% das matrículas e 67% dos ingressantes (Inep 2024)                                                | Diploma barateia, evasão cresce, marca institucional enfraquece        |
| Trabalho como portfólio               | Tendência emergente | 4,9 mi de jovens empreendendo (Sebrae 2025); 75% sonham ser creators (Inflr)                               | Vínculo CLT convive com camadas de renda paralela                      |
| Saúde mental como passivo regulatório | Tendência emergente | 546 mil afastamentos em 2025 (Previdência); NR-1 com multa                                                 | Gestão de gente vira gestão de risco psicossocial                      |
| Regulação da infância digital         | Tendência emergente | Lei 15.100/2025; queda de 51% para 37% no acesso escolar (Cetic.br)                                        | Alpha cresce entre hiperconexão doméstica e restrição institucional    |

06

Radar de sinais

O radar classifica os achados por consolidação, horizonte e confiança. Wild cards incluídos, porque radar sem wild card é radar covarde.

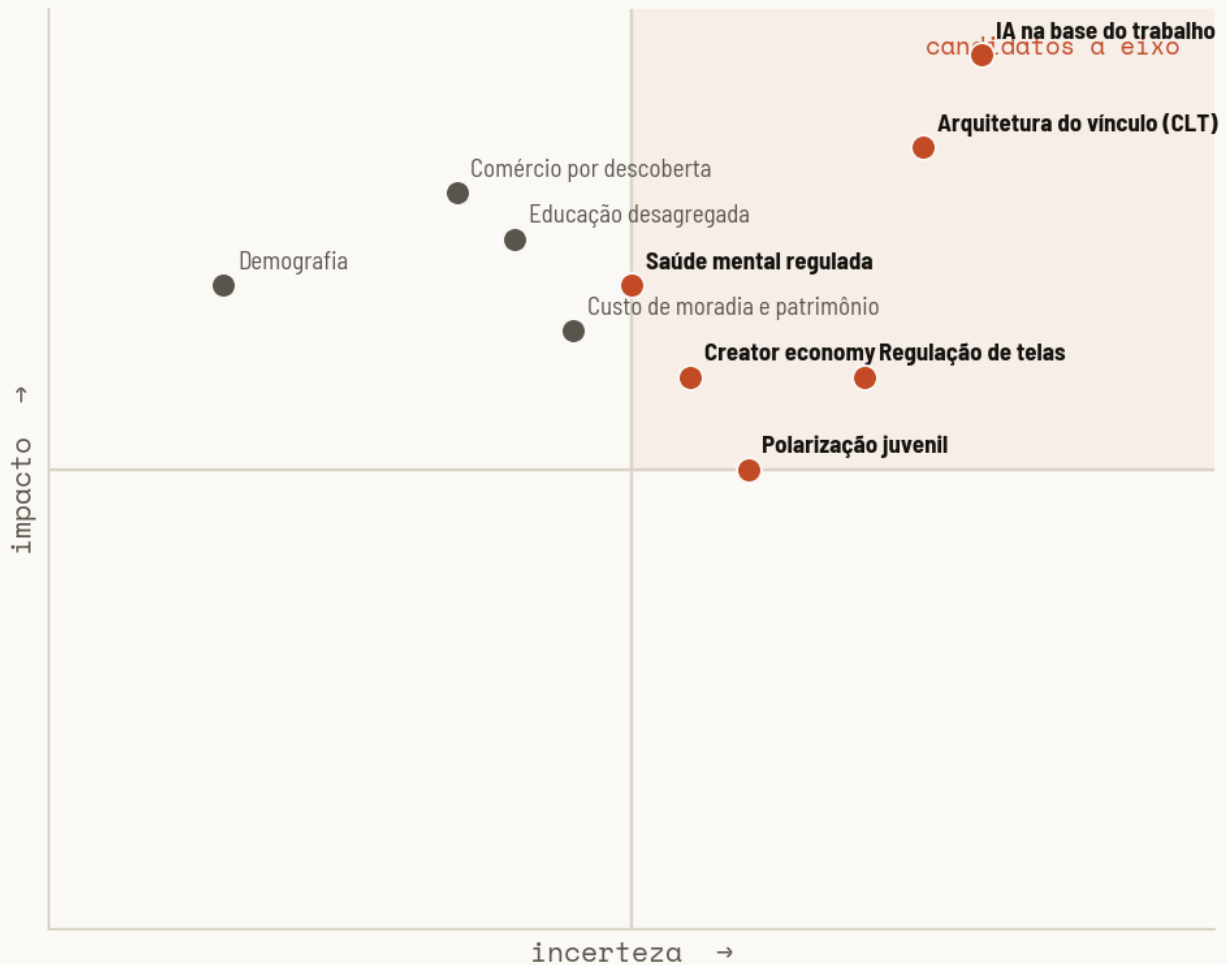
| SINAL                                       | EVIDÊNCIA / FONTE                                                                                         | HORI-ZONTE | CONFIANÇA                         | TIPO                  |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Preferência recorde da Z pela CLT           | 92,6% preferem vaga formal (Serasa Experian, dez/2025)                                                    | H1         | Alta                              | Forte                 |
| EAD ultrapassa o presencial                 | 50,7% das matrículas, 67% dos ingressantes (Inep 2024)                                                    | H1         | Alta                              | Forte                 |
| Recusa da gestão intermediária              | 52% da Z rejeita chefia média (Robert Walters 2024); 6% têm liderança como meta principal (Deloitte 2025) | H1-H2      | Alta                              | Forte                 |
| Compra por descoberta no feed               | TikTok Shop 102x GMV em 1 ano (ByteDance); 31% já compraram no checkout do app (Opinion Box, jan/2026)    | H1         | Alta                              | Forte                 |
| Erosão do emprego júnior por IA             | Queda de 13% a 16% em ocupações expostas, EUA (Stanford); sinal de 5% no BR (FGV IBRE)                    | H1-H2      | Média-alta                        | Emergente             |
| Primeira empresa antes do primeiro emprego  | 4,9 mi de jovens empreendedores; manchete DataSebrae jun/2026                                             | H1-H2      | Alta                              | Emergente             |
| IA como confidente emocional de menores     | 10% dos 9-17 anos conversam com IA sobre emoções (Cetic.br 2025)                                          | H2         | Alta no dado, média na trajetória | Emergente             |
| Alpha consumista e menos "consciente"       | 68% têm item de luxo aos 10 anos; só 38% pagariam mais por eco (Razorfish/GWI, EUA)                       | H2         | Média                             | Emergente             |
| Jornada reduzida como pauta geracional      | 83% dos 16-24 apoiam fim da 6x1 (Datafolha, mar/2026)                                                     | H1         | Alta                              | Emergente             |
| Juventude à direita                         | Z e millennials majoritariamente à direita (AtlasIntel, dez/2025)                                         | H1-H2      | Média                             | Emergente             |
| Desistência em massa no EAD                 | 65% de desistência acumulada (Inep, coorte 2015-2024)                                                     | H1-H2      | Alta                              | Fraco (sub-noticiado) |
| Meninos Alpha no skincare                   | 45% dos meninos de 9-13 interessados em cuidados com a pele (Razorfish)                                   | H2         | Média                             | Fraco                 |
| Banimento etário de redes sociais no Brasil | Modelo Austrália (menores de 16) importado via Congresso                                                  | H1-H2      | Baixa                             | Wild Card             |
| Fim do estágio como instituição             | Agentes de IA assumem o trabalho de aprendizagem e o estágio perde função econômica                       | H2         | Baixa                             | Wild Card             |
| Passivo trabalhista psicossocial bilionário | NR-1 gera onda de ações e condenações que muda o custo do emprego formal jovem                            | H2         | Baixa-média                       | Wild Card             |
| Renda-formação pública para jovens          | Estado paga jovem para se formar em áreas críticas diante do colapso da porta de entrada                  | H3         | Baixa                             | Wild Card             |

07

## Drivers e seleção dos eixos

Dez drivers priorizados, posicionados por impacto potencial sobre o sujeito e incerteza sobre a trajetória. Os dois que ocupam o canto de alto impacto e alta incerteza viram os eixos dos cenários de médio prazo.

### Drivers por impacto e incerteza



Fonte: síntese própria sobre Inep, IBGE, Stanford, Deloitte e Serasa Experian. O que significa: os dois eixos dos cenários saem do canto superior direito.

Eixo X: o efeito da IA sobre a base da pirâmide de trabalho, de "IA substitui a base" (o degrau de entrada some, quem aprende é o modelo) a "IA capacita a base" (o júnior com IA entrega como um pleno e a escada é redesenhada, não serrada).

Eixo Y: a arquitetura institucional do vínculo, de "vínculo fragmentado" (pejotização, gig, portfólio sem proteção) a "vínculo formal renovado" (CLT modernizada, jornada menor, proteção estendida a novas formas de trabalho).

Teste de independência: passa. O primeiro eixo é resolvido pela economia da tecnologia (custo, capacidade e forma de adoção da IA). O segundo é resolvido pela política (Congresso, Justiça do Trabalho,

negociação coletiva). Dá para ter IA capacitando a base num país que fragmenta vínculos, e IA substituindo a base num país que blinda a CLT. Saber a posição de um eixo não entrega a do outro.

08

# Causal Layered Analysis

A CLA desce em quatro camadas, da manchete ao mito. É onde o report deixa de descrever e começa a explicar.

## Camada 1: Litanias

O que se diz em capa de portal e reunião de diretoria: "jovem não quer trabalhar", "geração floco de neve", "ninguém quer ser chefe", "a faculdade morreu", "eles só querem ser influencer". Cada frase dessas tem um dado que a desmente na primeira camada abaixo: a geração que "não quer trabalhar" é a que mais prefere carteira assinada (92,6%, Serasa Experian) e a que registra o menor desemprego juvenil da história (11,4%, IBGE). A litania sobrevive porque é confortável para quem gerencia: transfere o problema do sistema para o caráter do jovem.

## Camada 2: Causas sistêmicas

Abaixo da manchete, cinco engrenagens. Um: a porta de entrada do trabalho encolheu (IA comendo o júnior, Stanford e FGV IBRE) exatamente quando o custo de errar aumentou (moradia cara, patrimônio inacessível, 45% da Z brasileira adiando decisões de vida por insegurança econômica, Deloitte 2026). Dois: a educação superior se financeirizou: 79,8% das matrículas na rede privada, 95,4% das vagas ofertadas por ela, EAD como produto de escala com 65% de desistência (Inep). Três: o algoritmo virou intermediário universal, do consumo (discovery commerce) à identidade (microcomunidades) e ao afeto (IA como confidente de 10% dos menores, Cetic.br). Quatro: a gestão intermediária foi esvaziada por duas décadas de enxugamento e agora é vendida ao jovem como prêmio, sendo percebida como castigo (69% da Z acha que chefia média é muito estresse por pouca recompensa, Robert Walters). Cinco: a saúde mental saiu do consultório e entrou no ordenamento jurídico (NR-1), transformando sofrimento em risco mensurável.

## Camada 3: Visão de mundo

A estrutura de crença que sustenta o sistema: para as gerações anteriores, instituição era destino. Empresa, universidade e carreira eram lugares onde a vida acontecia, e lealdade era investimento com retorno previsível: estabilidade, casa própria, aposentadoria. Para Z e Alpha, instituição é plataforma de passagem: útil enquanto entrega, descartável quando não entrega, exatamente como um app. O trabalho deixou de ser identidade e virou transação: eu entrego valor, você me paga em dinheiro, flexibilidade e não adoecimento. O diploma deixou de ser passaporte e virou seguro contra o pior cenário. E o sucesso deixou de ser posição (cargo, título) e virou autonomia com audiência: controlar o próprio tempo e ser visto. É por isso que 75% sonham em ser influenciador (Inflr): não é amor a câmera, é o único modelo visível de trabalho onde autonomia, renda e reconhecimento parecem vir juntos.

## Camada 4: Mito e metáfora

O mito antigo: a escada. A vida como subida linear, degrau a degrau, do estágio à diretoria, do quarto alugado à casa própria. Toda a arquitetura institucional do século 20, CLT, vestibular, plano de carreira, foi construída em volta dessa imagem. O mito emergente: o inventário. A vida como um jogo em que

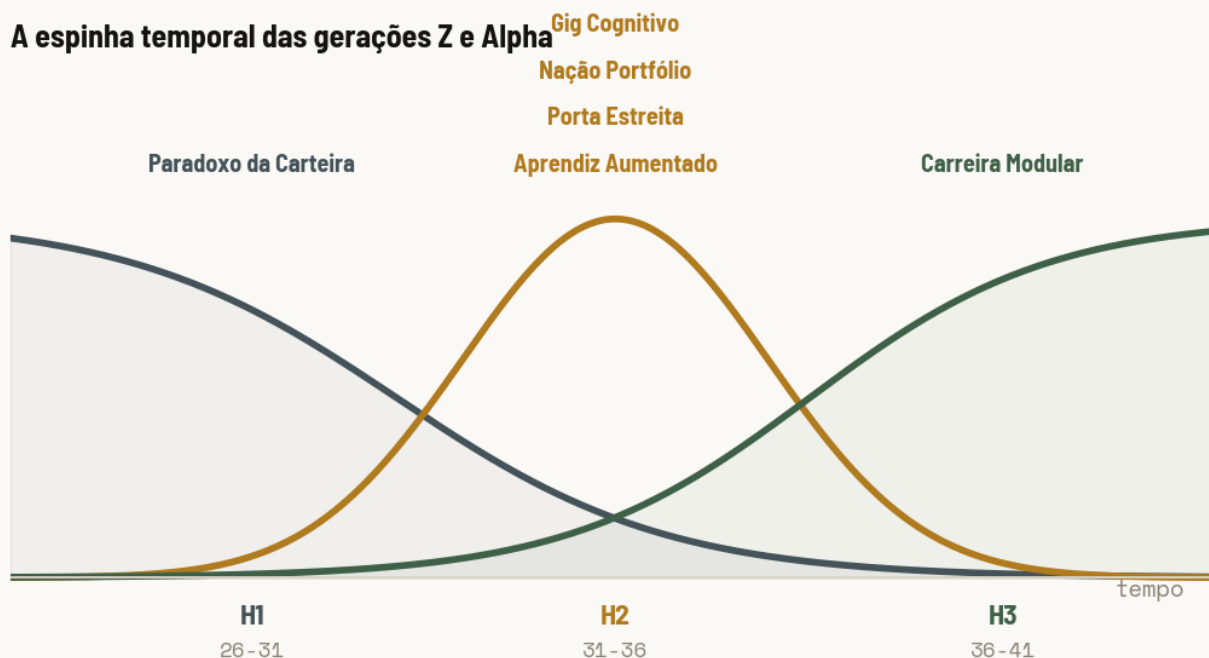
you accumulate items, skills, income, audiences, experiences, and you combine them according to the phase. There is no top, there is build. The old question was "where do you want to go?". The new question is "what are you carrying?". Companies, schools and brands that continue talking the language of the ladder for a generation that thinks in inventory will sound like a travel agency selling a package for a destination that no longer exists.

09

## Três horizontes

A espinha temporal organiza a coexistência de três sistemas: o que declina, o que disputa e o que nasce.

### A espinha temporal das gerações Z e Alpha



Fonte: síntese própria. O que significa: a decisão estratégica de gente, produto e marca mora no H2, onde a incerteza é máxima.

**H1: Sistema dominante em declínio (2026-2031).** O modelo escada ainda é majoritário e ainda funciona no papel: CLT, graduação, plano de carreira, shopping e marketplace de busca. Mas perde legitimidade por dentro: o diploma barateia via EAD, a chefia média não acha candidato, o júnior não acha vaga que a IA não tenha comido, e o consumo migra da busca para a descoberta. O sistema não quebra no H1, ele range.

**H2: Zona de transição (2031-2036).** O horizonte mais contestado, onde quase toda decisão estratégica será tomada. Aqui os dois eixos se resolvem: a IA capacita ou substitui a base, e o país renova ou fragmenta o vínculo. H2+ são as trajetórias que redesenham a escada em vez de serrá-la (aprendizagem aumentada por IA, vínculo modernizado). H2- são as trajetórias capturadas pelo sistema velho: proteção só para quem já está dentro, ou fragmentação vendida como liberdade.

**H3: Sistema emergente (2036-2041).** O que hoje é borda vira estrutura: carreira como pilha de módulos (um vínculo-âncora, rendas de borda, ativos de audiência e de conhecimento), educação como assinatura contínua em vez de rito de quatro anos, liderança como orquestração de humanos e agentes, consumo como curadoria algorítmica com verificação humana. A Geração Alpha, que entra no mercado a partir de 2028 e em massa nos anos 2030, já nasce nesse sistema: para ela, o H3 não é futuro, é default.

10

# Cenários

A arquitetura: um cenário-base no curto prazo com as tensões já visíveis, quatro trajetórias divergentes no médio prazo saídas da matriz 2x2, e a convergência de longo prazo. O distópico distante vem depois, em camada separada, como exercício.

## Cenários de médio prazo (2031-2036)



Fonte: síntese própria. Eixos testados por independência: tecnologia resolve o X, política resolve o Y.

## H1 • CURTO • TOLERÁVEL

## Paradoxo da Carteira

### TESE

O Brasil de 2026 a 2031 vive o encontro entre o mercado de trabalho mais aquecido da série e a geração mais desconfiada dele. A Z abraça a CLT como âncora (92,6% de preferência, Serasa Experian) enquanto constrói renda de borda (4,9 milhões de jovens empreendendo, Sebrae) e negocia, por voto e por viralização, a redução da jornada (83% dos 16-24 pelo fim da 6x1, Datafolha). A empresa acha que contratou lealdade; contratou uma âncora com prazo.

### COMO CHEGAMOS LÁ

Já chegamos: este é o cenário-base, extrapolação disciplinada do presente. Os pontos de virada dentro da janela: a votação da jornada no Congresso (2026-2027), a vigência plena do marco do EAD (2027), a consolidação da NR-1 em jurisprudência (2027-2029), a chegada dos primeiros Alphas ao mercado formal como aprendizes e estagiários (a partir de 2028) e a primeira geração de formados que estudou a graduação inteira com IA generativa (2027 em diante).

### VENCEDORES E PERDEDORES

- Vencedores: empresas que tratam o jovem como portfólio ambulante (aceitam a renda de borda, pagam em flexibilidade e formação), instituições de ensino que venderem empregabilidade rastreável em vez de diploma, marcas nativas do comércio por descoberta.
- Perdedores: empresas que apostam em retenção por hierarquia, faculdades presenciais médias sem diferencial de experiência, marcas que dependem de busca ativa e mídia tradicional para falar com menores de 30.

### UM DIA EM 2029

Larissa, 24, analista CLT numa cooperativa de crédito em Curitiba, bate o ponto às 8h47 depois de gravar um vídeo de 40 segundos para os 12 mil seguidores do seu perfil de finanças para concurseiras. No almoço, responde três clientes da sua loja de presets. Às 18h, recusa pela segunda vez o convite para virar coordenadora: fez a conta e o acréscimo salarial não paga o custo de gerir oito pessoas sob a NR-1. À noite, assiste a aula do seu MBA EAD em velocidade 1,75x enquanto o agente de IA da empresa termina o relatório que, cinco anos antes, teria sido o trabalho de um estagiário.

### SIGNPOSTS

- Votação e desenho final da redução de jornada no Congresso (2026-2027).
- Participação do EAD nos ingressantes após o novo marco: se seguir acima de 60%, o modelo seguro-diploma se consolida.
- Percentual de vagas júnior nas admissões do CAGED: queda contínua confirma a erosão da porta de entrada.
- Afastamentos por saúde mental no INSS: acima de 600 mil/ano indica que a NR-1 ainda não virou prevenção.

### LEITURA PARA A ORGANIZAÇÃO

Tolerável, e é o mundo em que você já opera. O movimento: parar de comprar a litania ("jovem não quer nada") e redesenhar a proposta de valor do vínculo agora, porque as decisões do H2 serão tomadas com o talento que você conseguir reter neste H1.

## H2 • MÉDIO • DESEJÁVEL

## Aprendiz Aumentado

### TESE

IA capacita a base e o vínculo se renova. As empresas descobrem que o júnior armado de IA entrega como um pleno de 2024, e reconstroem a escada em formato novo: trilhas de aprendizagem com agentes, jornada de 4 dias ou 36 horas consolidada, CLT modernizada com proteção portátil. A escassez demográfica de jovens vira alavanca de barganha da geração, e o Brasil transforma seu bônus tardio de mão de obra qualificável em vantagem.

### COMO CHEGAMOS LÁ

Entre 2027 e 2030, os estudos tipo Stanford se invertem: empresas que cortaram o júnior descobrem que ficaram sem pipeline de plenos e seniores, e o custo de recontratar explode. A redução de jornada aprovada no fim dos anos 2020 força redesenho de processos, e IA cobre a diferença de horas. A NR-1 madura premia quem previne. Sindicatos e plataformas negociam a proteção portátil (benefícios que seguem a pessoa, não o vínculo). Por volta de 2032, o "aprendiz aumentado", jovem mais agente de IA mais mentor humano, vira o modelo padrão de entrada.

### VENCEDORES E PERDEDORES

- Vencedores: o jovem qualificado (salário de entrada sobe com a produtividade), empresas com marca empregadora forte, o sistema S e quem vender formação aplicada curta, o Estado (arrecadação formal cresce).
- Perdedores: gestores formados no comando-controle, instituições de ensino longas e caras sem conexão com prática, empresas que serraram a base e viram o custo sênior explodir.

### UM DIA EM 2034

Pedro, 22, entrou como aprendiz aumentado numa indústria em Joinville. Segunda a quinta, 9 horas por dia; sexta é dia de formação, pago. Seu "gestor" imediato é uma dupla: uma mentora humana de 41 anos e um agente que revisa tudo que ele produz e explica o porquê de cada correção. Em 14 meses, Pedro opera o que em 2024 exigia cinco anos de casa. Ele tem um canal de conteúdo técnico com 8 mil seguidores, e a empresa não só permite como patrocina: é o melhor funil de recrutamento que ela tem.

### SIGNPOSTS

- Salário real de entrada de jovens formais subindo acima da média geral (PNAD/CAGED).
- Programas formais de "júnior + IA" viram categoria em prêmios de RH e relatórios de mercado.
- Reversão da queda de vagas de entrada nos dados tipo Stanford/ADP (2029-2032).
- Aprovação de proteção portátil ou figura híbrida de vínculo no Congresso.

### LEITURA PARA A ORGANIZAÇÃO

Desejável. O movimento: apostar. Quem construir a fábrica de aprendizes aumentados antes de 2030 compra o talento do H2 pelo preço do H1. É o cenário para acelerar investimento em formação interna e marca empregadora.

## H2 • MÉDIO • EVITAR

## Porta Estreita

### TESE

IA substitui a base, mas o vínculo formal se renova, só que para quem já está dentro. A CLT fica mais protetora, a jornada cai, a NR-1 pega, e as empresas respondem contratando menos e mais sênior. Forma-se um mercado de insiders e outsiders: adultos formais bem protegidos de um lado, uma geração inteira disputando as poucas portas de entrada do outro. O nem-nem volta a crescer com diploma na mão.

### COMO CHEGAMOS LÁ

Entre 2027 e 2031, a adoção de agentes de IA elimina o racional econômico do júnior: por que pagar para alguém aprender se o modelo já sabe? A proteção trabalhista, reforçada e mais cara, é precipitada só para posições críticas. Os concursos públicos viram a única porta larga, com concorrência recorde. Em 2033, o desemprego juvenil descola do geral: o país tem pleno emprego adulto e fila juvenil, e a estatística agregada esconde a fratura.

### VENCEDORES E PERDEDORES

- Vencedores: quem entrou antes de 2028, o funcionalismo, seniores com poder de barganha inédito, cursinhos de concurso, plataformas de emigração qualificada.
- Perdedores: a coorte 2005-2015 inteira (Z tardia e Alpha inicial), empresas em setores intensivos em gente jovem, a Previdência no longo prazo, a coesão social.

### UM DIA EM 2035

Sofia, 23, formada em análise de dados por EAD, faz a 63ª candidatura do mês pelo agente de recrutamento do celular, que responde em 40 segundos: "perfil forte, mas a vaga exige 5 anos de experiência". Ela vive da loja de doces da mãe e de bicos de moderação de conteúdo. Seu irmão de 34, concursado, acaba de comprar apartamento. No grupo da faculdade, o assunto da semana é o edital do Canadá para "jovens profissionais latino-americanos". Dos 40 do grupo, 11 já foram.

### SIGNPOSTS

- Desemprego 18-24 descolando mais de 3x do geral (hoje a razão é cerca de 2x).
- Tempo médio até o primeiro emprego formal passando de 24 meses pós-formatura.
- Inscritos por vaga em concursos públicos de entrada batendo recordes seguidos.
- Emigração qualificada de 20-29 anos acelerando (dados de vistos e remessas).

### LEITURA PARA A ORGANIZAÇÃO

A evitar, e é o cenário mais provável se todo mundo otimizar localmente (cada empresa cortando o próprio júnior). O movimento defensivo: garantir pipeline próprio de entrada mesmo quando a planilha disser que não precisa, porque em 2034 o mercado não terá plenos para vender a quem não formou os seus.

H2 • MÉDIO • TOLERÁVEL

## Nação Portfólio

### TESE

IA capacita a base, mas o vínculo se fragmenta. O jovem turbinado por agentes vira uma microempresa de uma pessoa: vende serviço, conteúdo e produto direto no feed, com o comércio por descoberta como shopping e o Pix como caixa. A CLT não morre, mas vira nicho: o país formaliza pelo CNPJ, não pela carteira. Renda média sobe, proteção média cai. É o sonho do Sebrae com a conta da Previdência chegando depois.

### COMO CHEGAMOS LÁ

A redução de jornada trava ou sai desidratada; a pejotização é validada juridicamente em larga escala no fim dos anos 2020. Ao mesmo tempo, agentes de IA derrubam o custo de operar um negócio de uma pessoa para perto de zero (vendas, contabilidade, atendimento, produção de conteúdo rodam sozinhos). O TikTok Shop e sucessores consolidam a projeção do Santander e passam de 10% do e-commerce. Em 2033, ter CNPJ aos 20 anos é mais comum que ter carteira assinada aos 20.

### VENCEDORES E PERDEDORES

- Vencedores: os 20% de jovens com capital social e disciplina de dono, plataformas (que ficam com o take rate de tudo), fintechs, quem vende formação de negócios, o varejo de nicho.
- Perdedores: a maioria sem colchão familiar (renda volátil sem proteção), a Previdência, o RH tradicional (não há mais massa para gerir), e o próprio jovem médio na primeira crise séria, quando descobrir que MEI não tem seguro-desemprego.

### UM DIA EM 2035

Kauã, 21, de Piratuba, interior de Santa Catarina, acorda e revisa o dashboard: a loja de suplementos naturais vendeu R\$ 3.400 na madrugada via live gravada com avatar próprio, o agente respondeu 214 clientes, e a comissão de afiliado do mês já paga o aluguel. Ele nunca teve chefe e nunca teve férias remuneradas. Na consulta anual, o médico pergunta da dor no peito. Kauã responde que é só a Black Friday chegando.

### SIGNPOSTS

- Razão CNPJ/carteira assinada nas primeiras ocupações de 18-24 anos passando de 1.
- Social commerce ultrapassando 10% do e-commerce brasileiro (ABComm/Santander).
- Arrecadação previdenciária de jovens caindo em proporção da renda jovem total.
- Explosão de produtos financeiros de proteção privada para autônomos (seguros, previdência de plataforma).

### LEITURA PARA A ORGANIZAÇÃO

Tolerável, com asterisco social grande. O movimento: se você emprega, redesenhe o vínculo para competir com a autonomia (flexibilidade real, participação, formação). Se você vende, trate cada jovem como um canal B2B2C: ele não é só consumidor, é revendedor em potencial.

## H2 • MÉDIO • EVITAR

## Gig Cognitivo

### TESE

O pior dos dois eixos: IA substitui a base e o vínculo se fragmenta. O trabalho cognitivo de entrada vira gig: microtarefas de supervisão de IA, moderação, rotulagem e vendas por comissão, leiloadas ao menor preço em plataformas. A geração mais escolarizada da história brasileira trabalha por demanda, sem piso e sem escada. A creator economy vira a loteria oficial: 75% sonham (Inflr), 13% vivem disso (Wake Creators), e a distância entre os dois números vira estatística de saúde mental.

### COMO CHEGAMOS LÁ

Recessão global no fim dos anos 2020 acelera corte de custos; a validação jurídica da fragmentação encontra agentes de IA maduros. As empresas mantêm um núcleo sênior enxuto e alugam o resto por tarefa. A regulação de plataformas trava no Congresso por uma década. Os afastamentos por saúde mental, que já cresciam 15% ao ano em 2025 (Previdência), migram da estatística do INSS para a cifra oculta dos sem vínculo, que não têm nem o direito de se afastar.

### VENCEDORES E PERDEDORES

- Vencedores: plataformas de trabalho sob demanda, tomadores de serviço no curtíssimo prazo, os pouquíssimos creators e fundadores no topo da curva de potência.
- Perdedores: quase todos os demais. O jovem médio, a arrecadação, o consumo interno (renda volátil consome menos), e as próprias empresas em cinco anos, sem pipeline e vendendo para uma geração sem renda estável.

### UM DIA EM 2036

Múltiplas abas: Yasmin, 24, supervisiona simultaneamente 6 agentes de IA de 3 contratantes diferentes por R\$ 11 a hora-tarefa, grava conteúdo de "vida real de renda extra" na pausa (4 mil seguidores, meta de virar afiliada ouro) e recusa a quarta corrida de app da semana porque a nota dela caiu. O extrato do mês: R\$ 2.900 brutos, zero INSS, 14 fontes pagadoras. A mãe pergunta quando ela vai "arrumar um emprego de verdade". Yasmin ri. A vaga de verdade pedia 5 anos de experiência para pagar R\$ 2.600.

### SIGNPOSTS

- Informalidade dos 18-24 revertendo a queda e voltando acima de 50% (PNAD).
- Preço médio da hora de microtarefa cognitiva caindo ano contra ano nas plataformas.
- Renda mediana jovem descolando para baixo da renda mediana geral.
- Cifra de transtornos mentais juvenis subindo nos dados do SUS enquanto cai no INSS (porque sem vínculo não há benefício).

### LEITURA PARA A ORGANIZAÇÃO

A evitar ativamente, inclusive por interesse próprio: este cenário destrói o consumidor de amanhã para economizar o salário de hoje. O movimento: usar o poder de compra corporativo para exigir piso nas plataformas que contrata e manter porta de entrada própria como política, não como caridade.

## H3 • LONGO • DESEJÁVEL

## Carreira Modular

### TESE

A convergência de longo prazo, se as trajetórias H2+ vencerem: em 2041, a carreira é oficialmente uma pilha de módulos. Um vínculo-âncora (CLT enxuta ou contrato longo com proteção portátil) responde pela segurança; duas ou três rendas de borda respondem pelo upside; ativos de audiência e conhecimento respondem pela reputação, verificada por sistemas de credencial contínua que substituíram o diploma único. A educação virou assinatura vitalícia. Liderar é orquestrar gente e agentes, e voltou a ser desejado porque parou de significar sofrimento administrativo.

### COMO CHEGAMOS LÁ

O Brasil atravessa o H2 combinando pedaços de Aprendiz Aumentado e Nação Portfólio. Nos anos 2030, a proteção portátil sai do papel, o marco do EAD evolui para um sistema de microcertificações com validade nacional, e a Geração Alpha, nativa de IA, entra em massa no mercado sem nunca ter conhecido a escada. Em 2038, as primeiras grandes empresas abandonam o organograma por camadas fixas e adotam o modelo de squads com líderes rotativos. Em 2041, perguntar "onde você trabalha" soa como perguntar "qual seu telefone fixo".

### VENCEDORES E PERDEDORES

- Vencedores: quem construir os sistemas de verificação de competência e reputação (é o novo vestibular e o novo diploma), empresas plataforma-de-carreira, o jovem com letramento de portfólio, o Brasil se exportar serviços cognitivos.
- Perdedores: universidades que não viraram operadoras de formação contínua, empresas presas ao organograma de 2015, e quem apostou tudo num único módulo (só CLT, ou só audiência).

### UM DIA EM 2041

Alice, 26, Geração Alpha, revisa seu stack no fim do ano com a mentora de carreira (humana, paga pela cooperativa onde mantém o vínculo-âncora de 24 horas semanais): módulo âncora renovado, consultoria de curadoria de dados regenerativos crescendo 40%, o curso gravado rendendo passivo, e a credencial de "orquestração de agentes nível 4" recém-verificada. Ela lidera um squad de 5 pessoas e 30 agentes por 6 meses, por escolha, com bônus e data para devolver o bastão. O pai, 54, ex-gerente, comenta no almoço que no tempo dele isso tudo se chamava "não ter estabilidade". Alice responde que estabilidade é o portfólio, não o crachá.

### SIGNPOSTS

- Sistema nacional de microcertificações com aceitação de mercado (a evolução do marco do EAD).
- Percentual de trabalhadores com mais de uma fonte formal de renda passando de 40% na faixa 25-34.
- Liderança rotativa e por projeto aparecendo em acordos coletivos e políticas de grandes empresas.
- Índice de interesse em liderança da Deloitte voltando a subir na série histórica.

### LEITURA PARA A ORGANIZAÇÃO

Desejável como norte. O movimento: não dá para pular para 2041, mas dá para parar de investir no que 2041 vai demolir. Cada real em hierarquia fixa, diploma único e retenção por medo é um real apostado contra este cenário.

11

## Cenário distópico distante

## DISTÓPICO DISTANTE

## O Último Estágio

*Exercício de estresse de tese. Não é previsão nem base de decisão. Serve para abrir a imaginação. Teto de aproximadamente 50 anos (por volta de 2075).*

Premissa: e se as tensões centrais deste estudo rodarem soltas por décadas, sem correção. A IA substitui toda a base e depois o meio; o vínculo se dissolve por completo; o algoritmo intermedia consumo, afeto, aprendizado e identidade sem contrapeso regulatório.

Em 2075, trabalhar é hobby de uma minoria credenciada. A maioria vive de transferências calculadas por sistemas que também decidem o que ela come, veste e sonha comprar, num comércio por descoberta que nunca mais precisou perguntar o que a pessoa quer, porque a formou desde os 3 anos para querer o que há para vender. A escola foi absorvida pelo entretenimento: aprender e assistir são o mesmo verbo. A palavra "chefe" é arcaísmo; a palavra "colega" também, porque o colega padrão é sintético e infinitamente paciente, como aqueles 10% de crianças de 2025 que conversavam com a IA sobre emoções, só que agora são 100%, e a IA responde melhor que qualquer humano jamais respondeu. Ninguém lembra de ter escolhido nada disso. Cada passo foi conveniente.

### O QUE ESTE EXTREMO ESTRESSA

Ele tensiona a tese mais confortável do report: a de que a autonomia da geração portfólio é necessariamente ganho de liberdade. O extremo mostra que autonomia intermediada por plataforma pode ser a forma mais eficiente de dependência já inventada. E ilumina o presente num ponto exato: a fronteira entre a IA como ferramenta do jovem e o jovem como matéria-prima da IA não é tecnológica, é institucional. Quem constrói as instituições dos próximos 15 anos decide de que lado da fronteira as próximas gerações vivem.

12

# Análise comparativa de cenários

Lado a lado, as dimensões que mais importam para decidir. O distópico fica de fora: é exercício, não opção.

| DIMENSÃO                                 | PARADOXO DA CARTEIRA (H1)        | APRENDIZ AUMENTADO (H2+)                       | PORTA ESTREITA (H2-)                      | NAÇÃO PORTFÓLIO (H2)                 | GIG COGNITIVO (H2-)                  | CARREIRA MODULAR (H3)                  |
|------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| Relação da Z/Alpha com a CLT             | Âncora pragmática                | Vínculo desejado e renovado                    | Privilegio de insider                     | Nicho, CNPJ domina                   | Irrelevante para a base              | Um módulo entre vários                 |
| Faculdade e formação                     | Seguro barato via EAD            | Trilhas aplicadas com IA valorizam formação    | Diploma inflaciona e frustra              | Formação de negócios vence graduação | Certificado sem valor de troca       | Assinatura contínua e micro-credencial |
| Liderança                                | Vaga sem candidato               | Volta a ser atraente (menos fardo)             | Disputada por escassez de vagas           | Liderar é ter os melhores agentes    | Não existe carreira para liderar     | Rotativa, por projeto, orquestração    |
| Consumo jovem                            | Descoberta cresce, busca resiste | Renda de entrada alta sustenta consumo premium | Consumo jovem trava, aspiracional frustra | Todo consumidor é também vendedor    | Consumo volátil, downtrading crônico | Curadoria algorítmica com verificação  |
| Risco social                             | Ansiedade e paradoxo             | Baixo                                          | Fratura geracional                        | Previdência e volatilidade           | Precarização cognitiva em massa      | Baixo, se a transição for gerida       |
| Oportunidade para empresas               | ★★★                              | ★★★★★                                          | ★★                                        | ★★★★★                                | ★                                    | ★★★★★                                  |
| Oportunidade para instituições de ensino | ★★★                              | ★★★★★                                          | ★★                                        | ★★★★                                 | ★                                    | ★★★★★                                  |

## 13

## Implicações e recomendações

### Implicações robustas (valem em qualquer cenário)

1. **Redesenhe a porta de entrada antes que a planilha a feche.** Em todos os cenários, quem mantiver pipeline próprio de formação de jovens (aprendiz, estágio, júnior com IA) chega ao H2 com o ativo mais escasso: gente pronta. O corte do júnior é a otimização local que gera o colapso coletivo da Porta Estreita.
2. **Troque a retórica da escada pela do inventário.** Em recrutamento, plano de carreira, marketing e produto educacional. A pergunta que engaja Z e Alpha não é "onde você quer chegar", é "o que você quer acumular e combinar". Vale para RH e vale para marca.
3. **Trate saúde mental como engenharia, não como benefício.** A NR-1 vale em todos os cenários e o custo do adoecimento (546 mil afastamentos em 2025, Previdência) só cresce. Carga, metas e gestores são as variáveis; ioga de terça não é.
4. **Assuma que seu funcionário jovem tem um negócio, e que seu consumidor jovem é um canal.** Política de dupla renda clara e sem hipocrisia dentro de casa; programa de afiliados e social commerce fora dela. Nos dois casos, o jovem é nó de rede, não ponto final.
5. **Reprecifique a liderança.** Se só 6% querem o cargo como meta (Deloitte), o problema é o produto, não a demanda. Separe trilha de gestão de trilha técnica com paridade real de remuneração, reduza o fardo administrativo da chefia média com IA e crie liderança por mandato com data de devolução.

### Implicações contingentes

- Se **Aprendiz Aumentado** der sinais (salário de entrada subindo, programas júnior+IA virando padrão): acelere investimento em academia interna e dispute o talento cedo, no ensino médio técnico, antes do mercado precificar.
- Se **Porta Estreita** der sinais (desemprego jovem descolando, concursos batendo recorde): monte agora o próprio funil de formação e prepare-se para pressão regulatória por cotas de contratação jovem; quem se antecipar transforma obrigação em marca.
- Se **Nação Portfólio** der sinais (CNPJ jovem passando carteira, social commerce acima de 10% do e-commerce): converta produtos e serviços em versão "para negócios de uma pessoa" e desenhe benefícios corporativos que compitam com a autonomia.
- Se **Gig Cognitivo** der sinais (informalidade jovem revertendo para cima, preço da hora cognitiva caindo): blinde reputação de marca nas cadeias de trabalho digital que você contrata e prepare o negócio para um consumidor jovem de renda volátil (tíquete menor, recorrência flexível, crédito responsável).

### Implicações por ator do sistema

O jovem (Z e Alpha). O que muda: a escada não volta; o ativo é o portfólio verificável. Risco: confundir a loteria creator com plano de carreira (75% sonham, 13% vivem disso). Oportunidade: a IA derruba o custo de aprender e de empreender ao mesmo tempo. Movimento: um módulo âncora de renda, um de aprendizagem contínua, um de audiência, e disciplina para não deixar o terceiro devorar os dois primeiros.

**A família.** O que muda: os filhos influenciam 88% das decisões de compra dos pais (Locomotiva) e aprendem sozinhos com telas que a escola agora proíbe. Risco: terceirizar a mediação digital para o algoritmo (só 44% dos pais conversam sobre a vida online dos filhos, Cetic.br). Oportunidade: a Lei 15.100 devolveu à família o papel de curadora. Movimento: mediação ativa, especialmente do uso emocional de IA.

**A empresa empregadora.** O que muda: contrata portfólios, não subordinados; a gestão média não encontra comprador. Risco: serrar a base por eficiência e ficar sem pipeline no H2. Oportunidade: escassez demográfica premia marca empregadora forte. Movimento: modelo júnior+IA, trilhas duplas, liderança por mandato, NR-1 como vantagem competitiva.

**A instituição de ensino.** O que muda: o EAD é maioria e o novo marco muda as regras em 2027; a desistência de 65% é a bomba silenciosa do setor. Risco: vender diploma-seguro num mundo que caminha para credencial contínua. Oportunidade: virar operadora vitalícia de formação, com empregabilidade rastreada como produto. Movimento: modularizar agora, integrar IA como tutor (não como inimiga) e vender resultado, não carga horária.

**A marca e o varejo.** O que muda: a jornada virou TikTok descobre, Instagram deseja, WhatsApp converte; o algoritmo é o vendedor. Risco: 60% das marcas já admitem não saber falar com a Z (InstitutoZ/MMA). Oportunidade: cada jovem é afiliado em potencial e a Alpha entra na vida adulta consumindo por descoberta desde os 8 anos. Movimento: presença nativa em social commerce, creators médios e pequenos como força de vendas, e honestidade radical, porque essa audiência verifica.

**O poder público.** O que muda: a porta de entrada do trabalho é o novo problema estrutural, e a infância digital é a nova fronteira regulatória. Risco: proteger o estoque (quem já tem vínculo) e abandonar o fluxo (quem tenta entrar). Oportunidade: desenhar a proteção portátil e o sistema de microcertificações antes da crise, não depois. Movimento: tratar primeiro emprego, saúde mental juvenil e mediação de plataformas como uma única agenda, porque são.

14

## Framework de monitoramento

O report vira sistema de alerta com esta tabela. Leitura sugerida: trimestral para mercado de trabalho, semestral para educação e consumo, anual para valores.

| INDICADOR                                                           | FRE-QUÊNCIA | LEITURA DE SINAL                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desemprego 18-24 vs geral (PNAD/IBGE)                               | Trimestral  | Razão estável em ~2x: Paradoxo da Carteira. Acima de 3x: Porta Estreita.                     |
| Vagas e admissões júnior (CAGED) e estudos tipo Stanford/ADP        | Semestral   | Queda contínua: eixo IA pende para "substitui". Reversão: Aprendiz Aumentado.                |
| Razão CNPJ/carteira nas primeiras ocupações 18-24 (Sebrae/PNAD)     | Anual       | Acima de 1: Nação Portfólio ganhando.                                                        |
| Informalidade 18-24 (PNAD)                                          | Trimestral  | Volta acima de 50%: alerta Gig Cognitivo.                                                    |
| Ingressantes EAD pós-marco 2027 (Inep)                              | Anual       | Acima de 60%: seguro-diploma consolida. Semipresencial explodindo: educação modular acelera. |
| Desistência acumulada no EAD (Inep)                                 | Anual       | Acima de 65%: crise de valor do diploma vira crise de receita do setor.                      |
| Interesse em liderança (Deloitte Gen Z Survey)                      | Anual       | 6% persistente: reprecificar liderança é urgente. Subida: modelo novo funcionando.           |
| Afastamentos por transtorno mental (INSS/Previdência)               | Anual       | Acima de 600 mil/ano: NR-1 não virou prevenção; custo do vínculo sobe em todos os cenários.  |
| Social commerce como % do e-commerce (ABComm/Santander/BTG)         | Semestral   | Acima de 10%: consumo por descoberta vira canal dominante jovem.                             |
| Uso emocional de IA por menores (TIC Kids Online)                   | Anual       | Acima de 20%: vínculo sintético escala; risco e oportunidade regulatória.                    |
| Tramitação da jornada e da pejetização (Congresso/STF)              | Contínua    | Define o eixo Y dos cenários: renovação ou fragmentação do vínculo.                          |
| Regulação etária de redes sociais (Congresso, precedente Austrália) | Contínua    | Aprovação reconfigura consumo e mídia da Alpha: replanejar canais.                           |

15

# Folha de fontes

Transparência é parte do produto. Número de fornecedor nunca é fato neutro; onde há interesse, está marcado.

| FONTE                                              | DOCUMENTO                                                        | DATA          | TIER                                     | USO NO REPORT                                                     |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Inep/MEC                                           | Censo da Educação Superior 2024                                  | set/2025      | Primária e oficial                       | Educação: EAD, ingressantes, evasão, licenciaturas                |
| IBGE                                               | PNAD Contínua Trimestral (4T2025)                                | fev/2026      | Primária e oficial                       | Desemprego juvenil, ocupação, renda                               |
| IBGE / MTE / CIEE                                  | Estudo empregabilidade jovem (PNAD)                              | abr/2025      | Primária e oficial                       | Informalidade jovem, nem-nem, aprendizagem                        |
| DIEESE                                             | Boletim Emprego em Pauta nº 31                                   | out/2025      | Institucional                            | Jovens fora de trabalho e escola                                  |
| Ministério da Previdência                          | Afastamentos por transtornos mentais 2025                        | jan/2026      | Primária e oficial                       | Saúde mental, custo INSS                                          |
| Cetic.br / CGI.br                                  | TIC Kids Online Brasil 2025                                      | out/2025      | Primária e oficial                       | Alpha: internet, IA generativa, escola, mediação                  |
| Serasa Experian                                    | Panorama do Trabalho (campo nov-dez/2025, n=1.521)               | 2026          | Fornecedor (datatech, com interesse)     | Preferência por CLT por geração                                   |
| Deloitte                                           | Gen Z and Millennial Survey 2025 (global, n=23.482)              | mai/2025      | Institucional (consultoria)              | Liderança 6%, insegurança financeira, propósito                   |
| Deloitte                                           | Gen Z and Millennial Survey 2026 (BR n=804, campo nov/25-jan/26) | 2026          | Institucional (consultoria)              | Brasil: liderança, IA no trabalho, saúde mental, decisões adiadas |
| Robert Walters                                     | Pesquisa conscious unbos-sing (Reino Unido, n=2.000-3.600)       | out/2024      | Fornecedor (recrutamento, com interesse) | Rejeição da gestão intermediária                                  |
| Stanford Digital Economy Lab (Brynjolfsson et al.) | Emprego jovem e exposição à IA (dados ADP)                       | 2025          | Institucional e acadêmica                | Erosão do emprego júnior nos EUA                                  |
| Harvard (Hosseini e Lichtinger)                    | Adoção de IA e emprego júnior em firmas                          | 2025          | Institucional e acadêmica                | Queda de 7,7% no júnior em adotantes                              |
| FGV IBRE (Daniel Duque)                            | Exposição à IA e emprego jovem no Brasil (PNAD 2022-2025)        | 2026          | Institucional e acadêmica                | Sinal brasileiro de erosão da entrada                             |
| Datafolha                                          | Pesquisa escala 6x1 (n=2.004)                                    | mar/2026      | Institucional (instituto de pesquisa)    | Apoio dos jovens à redução de jornada                             |
| Genial/Quaest                                      | Pesquisa jornada (n=2.004)                                       | mai/2026      | Institucional (instituto de pesquisa)    | Triangulação do apoio à redução                                   |
| Sebrae / DataSebrae                                | Empreendedorismo jovem; "1ª empresa antes do 1º emprego"         | 2025-jun/2026 | Institucional                            | 4,9 mi de jovens empreendedores, informalidade, renda             |

| FONTE                              | DOCUMENTO                                                    | DATA      | TIER                                                    | USO NO REPORT                                          |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| ByteDance / TikTok Shop            | Resultados do 1º ano no Brasil                               | mai/2026  | Fornecedor (plataforma, com interesse)                  | GMV 102x, categorias                                   |
| Banco Santander / BTG Pactual      | Projeções social commerce Brasil                             | 2025-2026 | Institucional (bancos, com interesse setorial)          | R\$ 39 bi e 9% do e-commerce até 2028                  |
| Opinion Box                        | Pesquisa TikTok (n>1.000)                                    | jan/2026  | Fornecedor (pesquisa de mercado)                        | 31% compraram no checkout do app                       |
| Offerwise / CREO / Meio & Mensagem | Relevância na creator economy (n=1.500)                      | 2025      | Fornecedor e imprensa                                   | 8 em 10 compram por recomendação; Alpha converte menos |
| Razorfish / GWI                    | Gen Alpha (EUA, n≈2.300, 9-13 anos)                          | 2025      | Fornecedor (agência, com interesse)                     | Luxo aos 10 anos, skincare, baixa disposição eco       |
| McCrindle                          | Projeção de gasto Gen Alpha                                  | 2025      | Fornecedor (consultoria, com ressalva de market-sizing) | US\$ 5,4 tri até 2029, citado como projeção, não fato  |
| Instituto Locomotiva               | Influência dos filhos na compra                              | 2024-2025 | Institucional (instituto de pesquisa)                   | 88% dos pais influenciados                             |
| Opinion Box / Mobile Time          | Panorama: crianças e smartphones                             | 2024-2025 | Fornecedor (pesquisa de mercado)                        | 44% das crianças 0-12 com smartphone próprio           |
| Inflr                              | Pesquisa aspiração de jovens                                 | 2024      | Fornecedor (agência de influência, com interesse)       | 75% querem ser influenciadores                         |
| Influency.me                       | Censo de criadores                                           | 2025-2026 | Fornecedor (plataforma, com interesse)                  | 2,1 mi de creators no Brasil                           |
| FGV ECMI / Hotmart                 | Ocupações na creator economy                                 | 2025      | Institucional e fornecedor                              | 389 mil ocupações, +30%                                |
| Wake Creators                      | Censo de Criadores de Conteúdo 2025                          | 2025      | Fornecedor (plataforma, com interesse)                  | Só 13% dos jovens creators vivem de conteúdo           |
| InstitutoZ / MMA Latam / Share     | Conexão de marcas com a Geração Z                            | 2025      | Institucional e fornecedor                              | 60% das marcas com dificuldade de conexão              |
| AtlasIntel                         | Preferência política por geração                             | dez/2025  | Institucional (instituto de pesquisa)                   | Juventude à direita; pessimismo de mobilidade          |
| Semesp                             | Análise do Censo 2024                                        | set/2025  | Institucional (entidade setorial, com interesse)        | Taxa líquida de escolarização 22,9%                    |
| Presidência / Congresso            | Lei 15.100/2025; Resolução CNE/CEB 2/2025; novo marco do EAD | 2025      | Primária e oficial                                      | Regulação de celulares, educação midiática, EAD        |
| GEM / Sebrae                       | Global Entrepreneurship Monitor 2025                         | 2025-2026 | Institucional                                           | Empreender como 2º maior sonho do brasileiro           |