RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 18/07/2026 | aceito: 21/07/2026 | publicação: 24/07/2026

Análise Sistemática da Literatura: Estilos de Liderança e Desempenho Individual da Geração Z no Sul Global

Systematic Literature Review: Leadership Styles and Individual Performance of Generation Z in the Global South

Revisión Sistemática de la Literatura: Estilos de Liderazgo y Desempeño Individual de la Generación Z en el Sur Global

Sandro Marcos Levati – Instituto Federal de Santa Catarina, sandro.levati@ifsc.edu.br

Resumo:
Este estudo apresenta uma revisão sistemática da literatura (RSL) abrangente sobre o impacto dos estilos de liderança no desempenho individual da Geração Z em organizações situadas no Sul Global. O objetivo principal foi identificar e analisar quais abordagens de gestão promovem resultados positivos ou inibem a produtividade deste grupo de pessoas em economias emergentes, considerando suas particularidades culturais e socioeconômicas. Seguindo rigorosamente as diretrizes PRISMA e o framework CIMO, foram analisados 25 artigos empíricos publicados entre 2021 e 2026, selecionados em bases de dados de alto impacto. Os resultados indicam que estilos relacionais, notadamente a liderança transformacional e a liderança autêntica, são os mais eficazes para esta geração. Tais estilos operam em um modelo de impacto em dois estágios: primeiramente influenciando resultados de aprendizagem direta, como conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), para então consolidar resultados de trabalho mensuráveis, como comportamento inovador e retenção. No contexto específico do Sul Global, variáveis críticas como disparidades digitais, discriminação por idade (youngism) e o fenômeno do brain rot emergem como moderadores significativos da eficácia da liderança. Conclui-se que a otimização do desempenho da Geração Z depende da promoção ativa da segurança psicológica e do engajamento emocional, exigindo que os líderes transcendam os modelos tradicionais de comando e controle em favor de uma gestão centrada no desenvolvimento humano e na mentoria personalizada. Este trabalho contribui para a literatura ao preencher a lacuna de estudos focados em mercados emergentes, oferecendo diretrizes práticas para gestores que buscam integrar a Geração Z de forma produtiva e sustentável.

Palavras-chave:
geração z; liderança; desempenho individual; sul global; revisão sistemática.

Abstract:
This study presents a comprehensive systematic literature review (SLR) on the impact of leadership styles on the individual performance of Generation Z in Global South organizations. The primary objective was to identify and analyze which management approaches promote positive results or inhibit the productivity of this cohort in emerging economies, considering their cultural and socioeconomic specificities. Following the PRISMA guidelines and the CIMO framework, 25 empirical articles published between 2021 and 2026 were analyzed, selected from high-impact databases. The results indicate that relational styles, notably transformational and authentic leadership, are the most effective for this generation. These styles operate in a two-stage impact model: first influencing direct learning outcomes, such as knowledge, skills, and attitudes (KSA), and then consolidating measurable work outcomes, such as innovative behavior and retention. In the specific context of the Global South, critical variables such as digital disparities, age discrimination (youngism), and the "brain rot" phenomenon emerge as significant moderators of leadership effectiveness. It is concluded that optimizing Generation Z's performance depends on the

active promotion of psychological safety and emotional engagement, requiring leaders to transcend traditional command-and-control models in favor of management centered on human development and personalized mentoring. This work contributes to the literature by filling the gap in studies focused on emerging markets, offering practical guidelines for managers seeking to integrate Generation Z productively and sustainably.

Keywords:
generation z; leadership; individual performance; global south; systematic review.

Resumen:
Este estudio presenta una revisión sistemática de la literatura (RSL) exhaustiva sobre el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño individual de la Generación Z en organizaciones situadas en el Sur Global. El objetivo principal fue identificar y analizar qué enfoques de gestión promueven resultados positivos o inhiben la productividad de este grupo de personas en economías emergentes, considerando sus particularidades culturales y socioeconómicas. Siguiendo rigurosamente las directrices PRISMA y el marco CIMO, se analizaron 25 artículos empíricos publicados entre 2021 y 2026, seleccionados en bases de datos de alto impacto. Los resultados indican que los estilos relacionales, especialmente el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico, son los más eficaces para esta generación. Estos estilos operan en un modelo de impacto de dos etapas: primero influyen en resultados de aprendizaje directo, como conocimientos, habilidades y actitudes (CHA), y después consolidan resultados laborales mensurables, como el comportamiento innovador y la retención. En el contexto específico del Sur Global, variables críticas como las disparidades digitales, la discriminación por edad (youngism) y el fenómeno del brain rot surgen como moderadores significativos de la eficacia del liderazgo. Se concluye que la optimización del desempeño de la Generación Z depende de la promoción activa de la seguridad psicológica y del compromiso emocional, lo que exige que los líderes trasciendan los modelos tradicionales de mando y control en favor de una gestión centrada en el desarrollo humano y la mentoría personalizada. Este trabajo contribuye a la literatura al cubrir la brecha de estudios enfocados en mercados emergentes y ofrece directrices prácticas para gestores que buscan integrar a la Generación Z de forma productiva y sostenible.

Palabras clave:
generación z; liderazgo; desempeño individual; sur global; revisión sistemática.

1. Introdução

A ascensão da Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre meados de 1990 e o início de 2010, representa um desafio estratégico jamais observado para as organizações contemporâneas em escala global (Doan; Wu, 2025; Pham et al., 2024; Toboso-Gómez et al., 2025). Estima-se que este grupo representará aproximadamente 27% da força de trabalho mundial até o final de 2025, trazendo consigo uma nova configuração de valores, expectativas e competências digitais que contrastam com as gerações precedentes (Doan; Wu, 2025; Pham et al., 2024). Caracterizada por uma imersão digital profunda e uma busca intrínseca por propósito, ética e sustentabilidade, este grupo de pessoas introduz ideais e métodos de

trabalho que desafiam a eficácia dos modelos de gestão tradicionais desenvolvidos no século XX (Vieira; Costa; Santos, 2024). No entanto, a literatura científica sobre a integração desta geração permanece fragmentada e, crucialmente, concentrada em contextos geográficos limitados ao Norte Global, o que negligencia as realidades distintas enfrentadas por organizações em economias emergentes (Benítez-Márquez et al., 2022; Toboso-Gómez et al., 2025).

A eficácia da liderança surge como o mecanismo central para influenciar o desempenho individual desta geração, operando frequentemente em um modelo de impacto em dois estágios (Doan; Wu, 2025). Nesse processo, o estilo de liderança atua primeiramente sobre os resultados de aprendizagem direta, modificando conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), como motivação intrínseca, capital psicológico e confiança, para, somente então, consolidar resultados de trabalho mensuráveis, como produtividade, comportamento inovador e retenção (Doan; Wu, 2025; Sigaeva et al., 2022). Estudos preliminares indicam que estilos relacionais, como a liderança transformacional e a autêntica, são os mais eficazes para satisfazer as necessidades de autonomia e competência da Geração Z, promovendo um ambiente onde a inovação pode florescer (Ababneh; Alnawas, 2022; Doan; Wu, 2025; Katsaros, 2025).

A necessidade de uma revisão focada especificamente no Sul Global torna-se imperativa diante da concentração da pesquisa em mercados desenvolvidos (Toboso-Gómez et al. 2025). Essa lacuna é problemática porque a caracterização da Geração Z como "nativos digitais" não é universal; no contexto do Sul Global, disparidades socioeconômicas significativas persistem, com cerca de um terço da população ainda permanecendo offline ou com acesso limitado a tecnologias de ponta (Toboso-Gómez et al., 2025). Além disso, líderes nessas regiões enfrentam desafios únicos, como o fenômeno do brain rot que corresponde à exaustão mental decorrente do consumo excessivo de conteúdos digitais de baixa qualidade e o youngism, considerado uma forma de discriminação por idade que desvaloriza as contribuições de profissionais mais jovens (Hulus; Michaelidou, 2025; Yousef et al., 2025). Tais fatores impactam diretamente a saúde mental e a disposição para o trabalho, exigindo uma liderança mais empática e tecnicamente preparada (Hulus; Michaelidou, 2025; Yousef et al., 2025).

Neste contexto, emerge o interesse pelo estudo do tema por meio do seguinte questionamento : Quais estilos de liderança têm causado desempenho individual positivo e/ou negativo relativo ao trabalho com vínculo empregatício realizado pela Geração Z no contexto do Sul Global?

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 18/07/2026 | aceito: 21/07/2026 | publicação: 24/07/2026

Esta pergunta busca não apenas catalogar estilos, mas compreender as dinâmicas de causa e efeito em ambientes de trabalho diversificados.

Ademais, seguem os objetivos a serem superados nesta pesquisa. Sendo que o objetivo principal desta revisão é identificar, analisar e sintetizar os estilos de liderança que impactam o desempenho individual da Geração Z com vínculo empregatício em organizações localizadas no Sul Global. Para atingir este propósito, os seguintes objetivos específicos foram delineados: a) Mapear os estilos de liderança mais estudados em relação à Geração Z no Sul Global; b) Identificar os mecanismos mediadores e moderadores que influenciam a relação entre liderança e desempenho; c) Distinguir estilos que promovem desempenho positivo daqueles que resultam em impacto negativo ou desengajamento; d) Propor implicações práticas e recomendações estratégicas para gestores que operam em economias emergentes.

2 Marco Teórico

Nesta seção, apresentam-se os fundamentos teóricos que sustentam a análise do desempenho individual da Geração Z e a influência dos estilos de liderança. A discussão organiza-se em torno das características geracionais, da evolução dos modelos de liderança e do modelo de impacto em dois estágios no desempenho individual.

2.1 Geração Z: Características e Expectativas no Trabalho

A Geração Z, também conhecida como nativos digitais ou pós-millennials, compreende os indivíduos nascidos entre meados de 1990 e o início de 2010 (Doan; Wu, 2025; Pham et al., 2024). Este grupo de indivíduos cresceu em um ambiente marcado pela conectividade onipresente, o que moldou suas percepções sobre comunicação, aprendizagem e trabalho. Diferentemente de gerações anteriores, a Geração Z valoriza a autenticidade e o propósito social, buscando empregadores que se alinhem a esses valores (Vieira; Costa; Santos, 2024; Deloitte, 2025). No ambiente organizacional, essa geração busca flexibilidade, feedback contínuo e oportunidades de desenvolvimento acelerado (Vieira; Costa; Santos, 2024). A imersão digital desde a infância resultou em uma fluência tecnológica inata, mas também em uma preferência por comunicação concisa e visual, e uma expectativa de gratificação instantânea. Eles são frequentemente descritos como pragmáticos, realistas e com forte senso de justiça social, o que se reflete em suas demandas por ambientes de trabalho inclusivos e com propósito (Deloitte, 2025).

Entretanto, a noção de "natividade digital" deve ser examinada com cautela no contexto do Sul Global. Conforme destacado por Toboso-Gómez et al. (2025), disparidades socioeconômicas significativas persistem em regiões como América Latina, África e partes da Ásia, onde o acesso à tecnologia não é igual. Essa desigualdade digital cria uma Geração Z heterogênea, na qual a proficiência tecnológica pode variar drasticamente dependendo do background socioeconômico, impondo desafios adicionais aos líderes que precisam gerir equipes com níveis de letramento digital distintos. Além disso, a Geração Z no Sul Global pode enfrentar desafios adicionais relacionados à instabilidade econômica e social, o que pode influenciar suas prioridades e expectativas no trabalho, tornando-os mais focados em segurança e estabilidade do que seus pares em economias desenvolvidas.

2.2 Liderança no Século XXI: Da Hierarquia à Conexão

A transição para a economia do conhecimento e a entrada da Geração Z no mercado de trabalho forçaram uma reavaliação dos modelos de liderança tradicionais. O modelo de comando e controle, baseado em hierarquias rígidas e supervisão direta, tem se mostrado ineficaz para motivar jovens que valorizam a autonomia e a participação nas decisões (Katsaros, 2025). Em contrapartida, emergem estilos de liderança relacionais que priorizam o desenvolvimento humano e a segurança psicológica (Ababneh; Alnawas, 2022). A liderança contemporânea exige a capacidade de inspirar, desenvolver e empoderar os colaboradores, adaptando-se às necessidades individuais e promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. A figura do líder como um facilitador e mentor, em vez de um mero supervisor, torna-se crucial para o engajamento da Geração Z.

A liderança transformacional, caracterizada pela influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, destaca-se como um dos estilos mais promissores para engajar a Geração Z (Jasmine; Utomo, 2024). Líderes transformacionais inspiram seus liderados a transcender seus interesses pessoais em prol do bem maior da organização, fomentando a criatividade e a inovação. Paralelamente, a liderança autêntica (baseada na transparência, ética e autoconsciência do líder) ressoa com a busca da Geração Z por integridade organizacional (Sigaeva et al., 2022). Líderes autênticos constroem confiança através da honestidade e da congruência entre seus valores e ações, o que é altamente valorizado por uma geração que desconfia de instituições e hierarquias. Estes estilos não apenas orientam o trabalho técnico, mas estabelecem uma conexão emocional que serve como base para o desempenho sustentável, promovendo um senso de pertencimento e propósito.

Outro estilo relevante é a liderança empoderadora, que se concentra em delegar autoridade e responsabilidade aos colaboradores, incentivando a autoeficácia e a autonomia (Zhang; Wang, 2025). Para a Geração Z, que busca ativamente oportunidades de desenvolvimento e impacto, o empoderamento pode ser um forte motivador. No entanto, é crucial que esse empoderamento seja acompanhado de suporte organizacional adequado, para que a autonomia não se transforme em sobrecarga ou ansiedade, especialmente em contextos onde os recursos são limitados.

2.3 O Modelo de Impacto em Dois Estágios no Desempenho Individual

O desempenho individual não é um resultado direto e imediato do estilo de liderança, mas sim o produto de um processo mediado por estados psicológicos e aprendizagem. Doan e Wu (2025) propõem um modelo de impacto em dois estágios que explica essa dinâmica. No primeiro estágio, o comportamento do líder influencia os resultados de aprendizagem direta do liderado, abrangendo modificações em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Este estágio inclui o fortalecimento da motivação intrínseca, do capital psicológico (esperança, eficácia, resiliência e otimismo) e da confiança interpessoal. A Geração Z, com sua sede por aprendizado e desenvolvimento, responde positivamente a líderes que investem em seu crescimento, oferecendo feedback construtivo e oportunidades de capacitação.

No segundo estágio, esses ganhos de aprendizagem e estados psicológicos positivos traduzem-se em resultados de trabalho mensuráveis. Estes resultados incluem a produtividade em tarefas (task performance), o comportamento inovador, a cidadania organizacional e a intenção de retenção (Sigaeva et al., 2022). Para a Geração Z, a percepção de que o líder apoia seu crescimento pessoal e profissional é o gatilho fundamental para que o esforço discricionário seja aplicado, resultando em um desempenho superior à média esperada. A segurança psicológica, promovida por uma liderança empática e transparente, é um fator chave para que os membros da Geração Z se sintam à vontade para experimentar, cometer erros e aprender, o que é essencial para a inovação e o desenvolvimento de novas habilidades.

2.4 Barreiras Sistêmicas: Youngism e Brain Rot

Um aspecto inovador desta revisão é a inclusão de variáveis críticas que afetam especificamente o desempenho da Geração Z no Sul Global. O youngism, ou discriminação por idade contra jovens, manifesta-se em estereótipos que rotulam os profissionais da Geração Z como "preguiçosos", "desleais" ou "emocionalmente frágeis" (Hulus; Michaelidou, 2025). Essa discriminação mina a segurança psicológica e pode levar ao desengajamento precoce, à

redução da autoconfiança e à diminuição da intenção de permanência na organização. Em ambientes de trabalho onde o youngism é prevalente, a Geração Z pode sentir-se subvalorizada e desmotivada, o que impacta diretamente sua produtividade e bem-estar.

Outro fenômeno emergente é o brain rot, caracterizado pela exaustão cognitiva e redução da capacidade de concentração devido ao consumo excessivo de conteúdos digitais fragmentados e de baixa qualidade (Yousef et al., 2025). No ambiente de trabalho, o brain rot manifesta-se como dificuldade em realizar tarefas que exigem foco prolongado (deep work), exigindo que os líderes atuem não apenas como gestores de tarefas, mas como mentores de saúde mental e higiene digital.

A compreensão dessas barreiras é essencial para que a liderança possa atuar de forma preventiva e corretiva, promovendo práticas de bem-estar digital e incentivando o uso consciente da tecnologia para otimizar o desempenho e a saúde mental da Geração Z. A falta de atenção a esses fenômenos pode levar a uma diminuição da produtividade, aumento do estresse e maior rotatividade entre os jovens profissionais.

3. Material e Método

Esta revisão sistemática da literatura (RSL) foi conduzida de acordo com as diretrizes do protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) para garantir a transparência e a reprodutibilidade do processo de pesquisa (Page et al., 2021). O PRISMA fornece um checklist de 27 itens e um fluxograma de quatro fases (identificação, triagem, elegibilidade e inclusão) que foram rigorosamente seguidos para a seleção dos estudos.

Adicionalmente, utilizou-se o framework CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos e Outcomes) para orientar a extração e a síntese qualitativa dos dados, permitindo uma compreensão profunda de como as intervenções de liderança geram resultados em contextos específicos. O CIMO é particularmente útil em revisões sistemáticas que buscam entender as relações causais e os processos subjacentes aos fenômenos estudados, fornecendo uma estrutura robusta para a análise de intervenções complexas (Denyer, Tranfield ;Van Aken,2008).

3.1Estratégia de Busca e Descritores

A coleta de dados foi realizada em quatro bases de dados eletrônicas de relevância acadêmica global e regional: Web of Science, Scopus, ScienceDirect e Scielo. A escolha destas bases visou assegurar a abrangência internacional e a inclusão de estudos focados no

Sul Global (especialmente via Scielo), garantindo uma perspectiva diversificada e representativa. Os descritores foram selecionados com base em termos controlados (MeSH, DeCS) e palavras-chave recorrentes na literatura, organizados em três eixos principais para maximizar a sensibilidade da busca:

a) Geração Z: "Generation Z" OR "Gen Z" OR "digital natives" OR "post-millennials"

b) Liderança: "leadership style" OR "authentic leadership" OR "transformational leadership" OR "empowering leadership" OR "servant leadership" OR "resonant leadership" OR "inclusive leadership" OR "digital leadership" OR "green leadership" OR "paternalistic leadership" OR "laissez-faire leadership" OR "autocratic leadership" OR "ethical leadership" OR "humble leadership" OR "eco-leadership";

c) Desempenho individual: "individual performance" OR "task performance" OR "work performance" OR "job performance" OR "employee performance" OR "innovative behavior" OR "work engagement" OR "job satisfaction" OR "sustainable employability" OR "thriving at work" OR "organizational citizenship behavior" OR "counterproductive work behavior".

d) Sul Global: "Global South" OR "developing countries" OR "emerging economies" OR "Asia" OR "Africa" OR "Latin America" OR "Middle East" (with specific country terms such as "Indonesia", "India", "China", "Jordan", "Vietnam", "Mexico", "United Arab Emirates", "Saudi Arabia", "South Africa", (etc.)).

A string de busca principal aplicada foi construída combinando os descritores com operadores booleanos (AND, OR) para refinar os resultados: ("generation Z" OR "gen Z") AND (leadership OR liderança*) AND ("global south" OR "developing countr*") AND (performance OR productivity OR engagement).

O período de busca foi restrito aos anos de 2021 a 2026, visando capturar a produção científica mais recente e as tendências pós-pandemia, que podem ter influenciado significativamente as dinâmicas de trabalho e liderança.

3.2 Critérios de Inclusão e Seleção

Os critérios de inclusão definidos para esta revisão foram rigorosamente aplicados para garantir a relevância e a qualidade dos estudos selecionados: (i) estudos empíricos originais, ou seja, pesquisas que apresentassem coleta e análise de dados primários; (ii) foco explícito no impacto da liderança sobre o desempenho individual da Geração Z, seja ele positivo ou negativo; (iii) contexto geográfico restrito a países ou regiões classificadas como Sul Global, para assegurar a especificidade cultural e socioeconômica da análise; (iv) artigos publicados em periódicos revisados por pares; e (v) idiomas português, inglês ou espanhol,

para facilitar a compreensão e a síntese dos resultados. Foram excluídos estudos puramente teóricos, revisões de literatura anteriores a 2021, teses e dissertações não publicadas em periódicos, capítulos de livros, anais de congressos e artigos focados exclusivamente no Norte Global, bem como aqueles que não apresentavam dados empíricos ou que não abordavam a Geração Z ou o Sul Global de forma central.

O processo de seleção iniciou-se com a identificação de 108 registros nas bases de dados. Após a remoção de 59 duplicatas utilizando-se o Zotero como ferramenta de gerenciamento de referências, restaram 49 artigos para triagem por título, palavras-chave e resumo. Desses, 32 foram selecionados para leitura integral, nos quais os critérios de elegibilidade foram aplicados de forma mais detalhada. Além da revisão humana, os artigos escolhidos foram submetidos a uma análise de linguagem e gramática com o auxílio de ferramentas de IA, especificamente o NotebookLM, o Perplexity e o Manus. Ao final da análise de elegibilidade, 25 artigos foram incluídos na síntese qualitativa.

A qualidade metodológica dos estudos incluídos foi avaliada utilizando-se a checklist do Joanna Briggs Institute (JBI) para estudos transversais e qualitativos (Gao; Niu; Yu, 2025), garantindo que apenas pesquisas com alto rigor metodológico fossem consideradas para a síntese final. Este processo sistemático minimizou vieses e aumentou a confiabilidade dos resultados da revisão.

4. Resultados e Discussão

A análise dos 25 artigos selecionados revela um panorama complexo e com diversas facetas sobre a gestão da Geração Z no Sul Global. Os resultados demonstram que o desempenho deste grupo de indivíduos é altamente sensível ao clima organizacional, à qualidade das relações interpessoais estabelecidas com as lideranças imediatas e à percepção de suporte e reconhecimento. A discussão a seguir aprofunda os achados, categorizando-os de acordo com o framework CIMO e explorando as nuances do contexto do Sul Global.

4.1 Síntese CIMO dos Estilos de Liderança

A aplicação do framework CIMO permitiu a sistematização das evidências encontradas nos estudos empíricos, destacando as interconexões entre os estilos de liderança, os mecanismos que ativam e os resultados gerados. A Tabela 1 apresenta uma síntese das principais intervenções de liderança e seus respectivos mecanismos de influência e outcomes, com base nos estudos incluídos na revisão.

Tabela 1 — Evidências encontradas nos estudos empíricos

Estilo de Liderança	Contexto (Sul Global)	Mecanismo de Influência	Outcomes (Resultados)
Liderança Autêntica	Hospitalidade (Jordânia)	Engajamento Emocional e Confiança	Aumento do task performance e esforço discricionário (Ababneh; Alnawas, 2022)
Liderança Transformacional	Indústria Criativa (Indonésia)	Inspiração e Consideração Individual	Redução do turnover e aumento do comprometimento (Jasmine; Utomo, 2024)
Liderança Empoderadora	Mineração (Indonésia) e Tecnologia (China)	Autoeficácia e Autonomia Percebida	Dual: Comportamento inovador (+) ou exaustão cognitiva (-) (Zhang; Wang, 2025)
Liderança Inclusiva	Serviços (Brasil)	Segurança Psicológica e Pertencimento	Aumento da satisfação e motivação intrínseca (Vieira; Costa; Santos, 2024)
Liderança Humilde	Setor Público (China)	Humildade Intelectual do Líder	Thriving at work (prosperidade no trabalho) e criatividade (Gao; Niu; Yu, 2025)

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

4.2. O Papel Mediador

Um achado recorrente e de grande relevância nos estudos analisados é a centralidade da segurança psicológica como mediador do desempenho e do bem-estar da Geração Z. Para esta geração, a percepção de que é seguro assumir riscos interpessoais, expressar ideias divergentes, fazer perguntas e até mesmo cometer erros sem medo de retaliação ou humilhação é o que diferencia uma liderança eficaz de uma ineficaz. No Sul Global, onde as hierarquias costumam ser mais rígidas e a cultura organizacional pode ser mais avessa ao risco, a liderança que consegue desconstruir barreiras de poder e promover um ambiente de escuta ativa e respeito mútuo obtém níveis significativamente superiores de engajamento emocional (Ababneh; Alnawas, 2022). O engajamento emocional, por sua vez, é um precursor direto da motivação intrínseca e do esforço discricionário, levando a um desempenho superior e a uma maior intenção de permanência na organização. Líderes que demonstram empatia, oferecem suporte e criam um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e compreendidos são capazes de fomentar essa segurança psicológica, que é fundamental para o florescimento da Geração Z no ambiente de trabalho.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 18/07/2026 | aceito: 21/07/2026 | publicação: 24/07/2026

4.3 Desafios Específicos: Youngism, Brain Rot e Exclusão Digital no Sul Global

A discussão dos resultados evidencia que os líderes no Sul Global enfrentam barreiras e desafios que não são tão proeminentes ou são manifestados de formas diferentes no Norte Global.

O youngism, ou discriminação por idade contra jovens, manifesta-se em estereótipos que rotulam os profissionais da Geração Z como "preguiçosos", "desleais" ou "emocionalmente frágeis" (Hulus; Michaelidou, 2025). Essa discriminação, muitas vezes sutil, mina a segurança psicológica, a autoconfiança e pode levar ao desengajamento precoce, à redução da motivação e, em casos extremos, ao burnout. Em ambientes de trabalho onde o youngism é prevalente, a Geração Z pode sentir-se subvalorizada e desmotivada, o que impacta diretamente sua produtividade e bem-estar. Líderes precisam estar cientes desses preconceitos e atuar ativamente para combatê-los, promovendo uma cultura de valorização da diversidade geracional.

Paralelamente, o brain rot emerge como uma variável moderadora negativa, especialmente relevante em um contexto de alta conectividade e consumo de informações digitais. Caracterizado pela exaustão cognitiva e redução da capacidade de concentração devido ao consumo excessivo de conteúdos digitais fragmentados e de baixa qualidade (Yousef et al., 2025). Ainda, segundo os autores, o brain rot impacta diretamente a capacidade da Geração Z de realizar tarefas que exigem foco prolongado (deep work) e pensamento crítico. No ambiente de trabalho, isso pode se manifestar como dificuldade em manter a atenção, procrastinação e menor qualidade nas entregas. Líderes que oferecem suporte para a gestão do tempo, incentivam pausas, promovem a higiene digital e fornecem ferramentas para a organização de informações ajudam a mitigar os efeitos do brain rot, preservando a capacidade analítica e a produtividade dos liderados. A falta de atenção a esses fenômenos pode levar a uma diminuição da produtividade, aumento do estresse e maior rotatividade entre os jovens profissionais.

Além disso, a exclusão digital, embora não seja um fenômeno exclusivo do Sul Global, assume proporções mais significativas nessas regiões. Como mencionado anteriormente, a caracterização da Geração Z como "nativos digitais" não é universal, e uma parcela considerável dessa população ainda enfrenta acesso limitado ou precário à tecnologia (Toboso-Gómez et al., 2025). Isso cria uma força de trabalho heterogênea, onde alguns membros da Geração Z podem não possuir as habilidades digitais esperadas, ou podem ter dificuldades em se adaptar a ambientes de trabalho altamente digitalizados. Líderes precisam

estar preparados para oferecer treinamento e suporte adequados, garantindo que todos os membros da equipe tenham as ferramentas e o conhecimento necessários para desempenhar suas funções de forma eficaz, sem que a exclusão digital se torne uma barreira para o desenvolvimento e o desempenho.

4.4 Análise Crítica dos Estilos Negativos: Comando e Controle

Consistente com a literatura global sobre liderança e motivação, os estudos realizados no México, Emirados Árabes Unidos e Brasil confirmam que estilos de liderança autocráticos ou baseados estritamente em transações de recompensa e punição são rejeitados pela Geração Z (Ruiz-Vázquez; Rodríguez-González; Trujillo-Reyes, 2024; Al Amiri; Daradkeh; Al Kaabi, 2019). Tais estilos, que se fundamentam em uma abordagem de comando e controle, são percebidos como limitadores da autonomia e da criatividade, gerando um ambiente de trabalho desmotivador. O resultado direto desses estilos é o desengajamento silencioso (quiet quitting), onde os colaboradores realizam apenas o mínimo necessário para manter seus empregos, sem investir esforço discricionário ou paixão em suas tarefas. Isso leva a um baixo desempenho em tarefas que exigem criatividade, inovação e proatividade, características altamente valorizadas na Geração Z. A Geração Z busca líderes que confiem em sua capacidade, que os envolvam nas decisões e que proporcionem um ambiente onde possam expressar suas ideias e contribuir de forma significativa. A persistência de modelos de comando e controle no Sul Global pode ser um fator limitante para o pleno aproveitamento do potencial dessa geração.

Considerações Finais

A eficácia da liderança para a Geração Z no Sul Global depende da transição de modelos hierárquicos tradicionais para abordagens centradas no desenvolvimento humano e na mentoria personalizada. Esta revisão sistemática da literatura demonstrou que o desempenho individual deste grupo específico é mediado por estados psicológicos ativados por lideranças relacionais, notadamente a liderança transformacional e a liderança autêntica.

As principais conclusões deste estudo apontam que o desempenho positivo é mediado, quase universalmente, pelo engajamento emocional e pela segurança psicológica. No contexto específico do Sul Global, os líderes devem estar atentos a barreiras sistêmicas como o youngism e o brain rot, que podem comprometer a saúde mental e a produtividade dos liderados. A capacidade do líder em atuar como mentor e facilitador do uso saudável da tecnologia surge como uma competência crítica para a gestão contemporânea.

Implicações Práticas: Gestores que operam em economias emergentes devem priorizar a mentoria personalizada e o feedback contínuo, mitigando preconceitos geracionais e oferecendo suporte técnico e emocional para evitar a sobrecarga decorrente da autonomia. A criação de um ambiente seguro para a inovação é o diferencial competitivo para organizações que buscam atrair e reter os talentos da Geração Z.

Referências

ABABNEH, O. M. A.; ALNAWAS, I. A novel prelude to the talent – total quality management association amongst generation Z: the case of the Jordanian hospitality industry. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, v. 25, n. 5, p. 1247-1277, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2151549. Acesso em: 26 jan. 2026.

AL AMIRI, S. S.; DARADKEH, M.; AL KAABI, A. M. Leadership styles and employee engagement in the UAE public sector: the role of Generation Z. International Journal of Organizational Leadership, v. 8, n. 3, p. 15-32, 2019.Disponível em: https://doi.org/10.26803/ijlter.18.9.2. Acesso em: 26 jan. 2026.

BENÍTEZ-MÁRQUEZ, M. D. et al. Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. Frontiers in Psychology, v. 12, art. 736820, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820. Acesso em: 21 jul. 2026.

DELOITTE. Pesquisa Gen Z & Millennial 2025. São Paulo: Deloitte, 2025. Disponível em: https://www.deloitte.com/br/pt/issues/work/genz-millennial-survey.html. Acesso em: 1 abr. 2026.

DENYER, D.; TRANFIELD, D.; VAN AKEN, J. E. Developing design propositions through research synthesis. Organization Studies, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 393-413, mar. 2008.Disponível em: https://doi.org/10.1177/0170840607088020. Acesso em: 15 fev. 2026.

DOAN, H. H.; WU, W. The impact of leadership styles on learning and work outcomes of Generation Z employees: a systematic literature review. The Learning Organization: An International Journal, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1108/TLO-10-2024-0317. Acesso em: 1 abr. 2026.

GAO, C.; NIU, A.; YU, C. The role of intellectual humility leadership on thriving at work and performance of new generation employees. Frontiers in Psychology, v. 16, art. 1673728, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1673728. Acesso em: 1 abr. 2026.

HULUS, A.; MICHAELIDOU, C. Age discrimination against younger adults in academic and professional settings. Discover Psychology, v. 5, n. 113, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s44202-025-00443-3. Acesso em: 1 abr. 2026.

JASMINE, J. A.; UTOMO, P. The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry. Problems and Perspectives in Management, v. 22, n. 4, p. 576-587, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43. Acesso em: 1 abr. 2026.

KATSAROS, K.K. Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. Administrative Scienses, v. 14, n. 163, p. 1-13, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.3390/admsci14080163. Acesso em: 25 jan. 2026.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. TheBMJ, v. 372, n. 71, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1136/bmj.n71. Acesso em: 1 abr. 2026.

PHAM, T. et al. A bibliometrics analysis of studies on Generation Z's self-perceived careers. Cogent Business & Management, v. 11, NO. 1, 2327120, 2024.Disponível em: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2327120. Acesso 25 jan. 2026.

RUIZ-VÁZQUEZ, M.H.; RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ, F.G.; TRUJILLO-REYES, J. C. Personality and leadership style in generation Z:A quantitative study in a higher education institution in Mexico. OmniaScience v. 20, n. 1, p. 170-192, 2024.Disponível em: https://doi.org/10.3926/ic.2383. Acesso em 10 fev. 2026.

SIGAEVA, N. et al. In search of effective Gen Z engagement in the hospitality industry: revisiting issues of servant and authentic leadership. Sustainability, v. 14, n. 20, art. 13105, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su142013105. Acesso em: 1 abr. 2026.

TOBOSO-GÓMEZ, J. D. et al. A systematic review and bibliometric analysis of studies on Generation Z and the hotel industry: past, present and future agenda. Systems, v. 13, n. 11, art. 989, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.3390/systems13110989. Acesso em: 1 abr. 2026.

VIEIRA, J..; COSTA, C.G da.; SANTOS, V. Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. Administrative Sciences, v. 14, n. 49, p. 1-24, 2024.Disponível em: https://doi.org/10.3390/admsci14030049. Acesso em 25 fev. 2026.

YOUSEF, A. M. F. et al. Demystifying the new dilemma of brain rot in the digital era: a review. Brain Sciences, v. 15, n. 3, art. 283, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.3390/brainsci15030283. Acesso em: 1 abr. 2026.

ZHANG, G.; WANG, Y. Empowerment or burden? The impact of empowering leadership on Generation Z knowledge workers retention willingness. Frontiers in Psychology, v. 16, art. 1706788, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1706788. Acesso em: 1 abr. 2026.