

Comportamento Hipercultural e Aspectos de Liderança entre Estudantes de Graduação

JAÉLISON RODRIGUES DE SOUZA, SÍLVIO LUIZ DE PAULA e BRUNO
CAMPELLO DE SOUZA*

Resumo: O presente estudo teve como objetivo investigar os aspectos de liderança e o comportamento hipercultural entre estudantes de administração, na emergente Sociedade do Conhecimento do Século XXI. A partir da emergência dos desafios do século XXI com a chamada sociedade do conhecimento que favorece o aumento da hiperculturalidade, discute-se o desenvolvimento de aspectos de liderança em estudantes de graduação para atuarem com mais assertividade nesse ambiente. De abordagem quantitativa e coleta de dados transversal, ao todo, 347 estudantes de graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, em Recife, Pernambuco, Brasil, foram pesquisados. As entrevistas estruturadas foram aplicadas individualmente a cada respondente. Os dados resultantes foram submetidos a técnicas estatísticas diversas. Os resultados indicaram que o índice de hipercultura cresce no decorrer do curso de graduação e que a hipercultura tem efeitos que atuam no desenvolvimento de capacidades que são de relevância para os executivos no Século 21, como a liderança. Os processos sociocognitivos envolvidos nesta dinâmica promovem a dimensão da personalidade abnegação.

Palavras-chave: Hipercultura. Liderança. Administração.

Hypercultural Behavior and Aspects of Leadership among Undergraduate Students

Abstract: The present study aimed to investigate aspects of leadership and hypercultural behavior among business students in the emerging Knowledge Society of the 21st Century. From the emergence of the challenges of the 21st

*Jaélison Rodrigues de Souza é Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)) e Professor das Faculdades Integradas da Vitória de Santo Antão (FAINTVISA). Sílvio Luiz de Paula é doutor em Administração pela UFPE e professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. e professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. e professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Bruno Campello de Souza é doutor em Psicologia Cognitiva pela UFPE e professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE

Endereço: silvio.paula@ufpe.br.

Este é um artigo de acesso aberto sob os termos de licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que o trabalho original seja apropriadamente referenciado.

DOI: 10.48075/revistacsp.v22i42.30887

© 2023 Os autores. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva* publicada em nome dos programas do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGADM) e do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC), da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

century with the so-called knowledge society that favors the increase of hyperculturality, the development of leadership aspects in undergraduate students to act with more assertiveness in this environment is discussed. Using a quantitative approach and cross-sectional data collection, a total of 347 undergraduate Business Administration students from the Federal University of Pernambuco, in Recife, Pernambuco, Brazil, were surveyed. Structured interviews were applied individually to each respondent. The resulting data were subjected to different statistical techniques. The results indicated that the hyperculture index grows throughout the undergraduate course, and that hyperculture has effects that act on the development of capabilities that are relevant for executives in the 21st century, such as leadership. The socio-cognitive processes involved in this dynamic promote the abnegation personality dimension.

Keywords: Hyperculture, Leadership, Administration.

Recebido em: 02/04/2023 – **Aprovação:** 19/06/2023

1 INTRODUÇÃO

O desafio posto para o ensino superior, no que concerne ao ensino de gestão, diz respeito a preparar um profissional capaz de entender a realidade que o cerca e o munir das competências psicológicas, acadêmicas, profissionais e técnicas, para que consiga exercer suas responsabilidades quando ingressar no mercado.

Entretanto, os empregadores relatam sua crescente frustração, com o fato de que ao se formarem, os estudantes não possuem um nível de competência aceitável em muitas dessas áreas, particularmente em áreas ligadas a comunicações escritas e liderança (CASNER-LOTTO; BARRINGTON, 2006).

Portanto, o profissional da gestão do Século XXI precisa se apropriar de um conjunto complexo de características, notadamente: a) competências avançadas em ciência da computação, programação, gerenciamento de plataforma de dados; b) análise estatística, matemática, métodos de pesquisa e construção de modelos científicos; c) entendimento profundo das metas, funcionamento, contexto e estratégias organizacionais; e, e) traços de personalidade e competências pessoais tais como raciocínio analítico e lógico, pensamento abstrato, adaptabilidade, versatilidade, criatividade, comunicação e trabalho em equipe (SOUZA, 2017).

Tais características exigem uma maior sofisticação no uso dos mecanismos de processamento das informações que nos cercam, tornando necessário o uso de um novo modelo mental para representar esses elementos que adotam uma lógica computacional ao modelo

mental das pessoas. Essa nova forma de pensar e interagir com as informações vai além da cultura. Trata-se de uma hipercultura (SOUZA; ROAZZI, 2006).

Dessa forma, uma liderança efetiva está ligada de forma interdependente à uma interação harmônica com a hipercultura. Assim, espera-se que uma pessoa na área de gestão seja capaz de liderar pessoas na consecução dos seus objetivos organizacionais, bem como seja capaz de adotar uma mentalidade hipercultural.

É, portanto, razoável esperar que o perfil dos estudantes de administração de empresas evolua ao longo de sua formação tanto em termos de suas características de liderança, como de suas competências hiperculturais.

Neste estudo buscou-se identificar como se comporta o perfil de liderança e da hipercultura de estudantes de administração de empresas ao longo do curso.

No referencial teórico, é feito o delineamento dos aspectos conceituais que regem e explicam os conceitos de liderança e da hipercultura. Na seção de método, o público-alvo da pesquisa é detalhado, bem como são apresentados os instrumentos utilizados para mapeamento das variáveis de pesquisa. Nos resultados, são apresentadas as estatísticas oriundas da aplicação dos instrumentos utilizados. Na conclusão, contextualiza-se os resultados encontrados à luz da problematização e do referencial teórico e são apresentadas as conclusões encontradas em função dos resultados obtidos da aplicação dos instrumentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Liderança é um processo em que um indivíduo é capaz de influenciar outros indivíduos a entender e concordar sobre algo que deve ser feito, bem como o modo como devem fazê-lo (YUKL, 2006), na medida em que paralelamente facilita o processo que permite que os esforços, individuais e do grupo, sejam direcionados para o atingimento de objetivos compartilhados (NORTHOUSE, 2010).

Essas definições permitem enumerar alguns componentes centrais para o fenômeno da liderança, notadamente: (a) a liderança é um processo, (b) a liderança envolve influenciar os outros, (c) a liderança acontece dentro do contexto de um grupo, (d) a liderança envolve a obtenção de objetivos e (e) esses objetivos são compartilhados por líderes e seus seguidores.

Entender a liderança como um processo faz com que a percebamos como algo que vai além das características pessoais, algo que envolve uma curva de aprendizagem de quem lidera, sendo assim um evento transnacional que acontece entre líderes e liderados.

O principal desafio das lideranças é sustentar uma cultura de aprendizagem, em uma *era de aprendizado e mudança perpétua* (SCHEIN, 2004). Porém, apesar dos sinais de mudança do ambiente corporativo e dos desafios por eles apresentados, os métodos usados para capacitar executivos capazes de responder à altura a tais demandas continuam os mesmos (PETRIE, 2014).

Uma consequência disso é a escassez de lideranças com as competências necessárias para lidar não apenas com os aspectos técnicos e operacionais dos negócios, mas também com a produção e aplicação de conhecimentos em benefício da empresa (HARRIS, 2012; DAVENPORT; PATIL, 2012; RADANT, COLOMO-PALACIOS; STANTCHEV, 2016).

O despreparo das lideranças é frequentemente citado como um desafio global e múltiplas pesquisas apontam para o baixo percentual de líderes tidos com a escolha certa por seus liderados. Muitos são, inclusive, considerados como despreparados para liderar em tempos de constante mudança (HARVARD BUSINESS PUBLISHING CORPORATE LEARNING, 2013; HENLEY BUSINESS SCHOOL, 2015; IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES, 2008). O desafio, portanto, não é mais capacitar mentes maduras para liderar, mas semear mentalidades mais amplas (PETRIE, 2014).

Maquiavel (2018) traduz no Príncipe a ideia de que a liderança é uma balança que precisa equilibrar contextos externos e competências pessoais, quando diz que metade das ações do indivíduo é governada pelas fortunas e metade pela *virtú* (capacidade técnica de ter habilidades).

As lideranças têm que lidar cada vez mais com os problemas relacionados a um ambiente VUCA: a) Volátil; b) Incerto; c) Complexo; e d) Ambíguo. No entanto, o ensino superior ainda faz uso de conceitos, modelos e métodos tradicionais.

Por outro lado, o estudante, futuro profissional, é constantemente confrontado com uma complexidade crescente e com desafios cujas soluções não são imediatamente perceptíveis, o que alimenta a convicção de que os mecanismos pelos quais ele hoje compreende e se relaciona com o mundo funcionam apenas parcialmente, ou mesmo, em alguns casos, não mais funcionam (MCGUIRE; RHODES, 2009; KEGAN, 2009).

O processo educacional exige do educando a capacidade de despertar para o novo, esquecer conhecimentos ultrapassados e estar aberto a novas perspectivas, bem como estar

disposto a experimentar novos protótipos e ações baseadas em modos completamente novos de ver os problemas (ROOKE; TORBERT, 2005).

Esse processo educacional, quando direcionado para lideranças, precisa prepará-las a, gradativamente, assumir maiores responsabilidades, ensinando-as a gerenciar trabalhadores, gerentes, funções, um negócio, um grupo de negócios e, finalmente, uma empresa.

2.2 HIPERCULTURA

A sociedade contemporânea trabalha com mecanismos de processamento de informações externas sistematicamente mais sofisticados e, conseqüentemente, um novo conjunto de representações mentais (mecanismos internos) surgiu.

Esse novo conjunto de ferramentas, conceitos, valores, práticas e hábitos socioculturais da Era Digital tendem a incorporar a formalidade e lógica matemática dos computadores e da internet ao modelo mental dos indivíduos.

Essa nova maneira de pensar, inerentemente associada à era digital, representa uma nova forma de mediação que, por ser uma versão expandida de uma "cultura", pode ser chamada de "hipercultura" (SOUZA; ROAZZI, 2006; SOUZA; ROAZZI, 2007).

Na hipercultura, os mecanismos externos de mediação passam a incluir os dispositivos computacionais e seus impactos culturais, enquanto os mecanismos internos incluem as competências necessárias para o uso eficaz de tais mecanismos externos.

Em termos de impactos observáveis, isto significa que todos os conceitos, modos de agir, funcionalidades e mudanças culturais ligadas ao uso de computadores e da internet constituem um conjunto de fatores diferentes daquilo que tradicionalmente se percebe como cultura, afetando estruturalmente a própria dinâmica dos fenômenos cognitivos e incluindo repercussões sobre outras variáveis psicológicas e socioculturais (SOUZA, 2006; LIMA, 2008; RAUPP et al., 2010).

Não é de surpreender, portanto, que sendo a tecnologia da informação o elemento básico ao redor do qual se estrutura o seu cotidiano, seja consequência natural que o pensamento associado à essa geração apresente lógicas e formas de representação análogas às das TICs, cuja importância se torna cada vez mais relevante em contextos que extrapolam o processo ensino-aprendizagem, invadindo o mercado, uma vez que esses conceitos e esquemas são aplicáveis a uma variedade abrangente de situações.

Na hipercultura, essas novas formas de pensar e agir são caracterizadas por elementos como o domínio das tecnologias de informação e comunicação (TICs), o uso de metáforas com

a tecnologia de informação, o raciocínio matemático-científico, a transcontextualidade, o pensamento visual, as redes sociais e *social computing*, os ideais libertários e tolerantes às diferenças, a navegação e buscas em grandes bases de dados e informações, e o aumento do potencial mental de forma robusta e abrangente.

A crescente demanda da sociedade por estes atributos salienta o quão importante é a imersão na hiper-cultura, para que um indivíduo possa atingir sucesso na economia corrente (SOUZA et al., 2012).

A internalização da hiper-cultura é um processo paulatino, que requer um período de cerca de sete anos para atingir seu ápice, sendo o patamar máximo tão mais elevado, quanto mais precoce for a iniciação do indivíduo (SOUZA et al., 2012).

Isso explica o significativo abismo entre as gerações que antecederam e sucederam a Revolução Digital, bem como entre aqueles com maior ou menor inclusão social (SOUZA et al., 2012; SOUZA, 2016).

O efeito do fenômeno é tão maior quanto maior a experiência com os elementos da Era Digital sobre a dinâmica do desenvolvimento cognitivo, tendo como decorrência disso um desenvolvimento cognitivo mais precoce, duradouro e atingindo maiores níveis (SOUZA et al., 2012).

O pensamento hiper-cultural está presente sempre que o pensamento tende a ser baseado num raciocínio matemático-científico, com preferência para representações mentais visuais-espaciais, com elevada velocidade, uso intenso de multitarefa, adoção de estratégias sofisticadas para lidar com sobrecarga cognitiva, predileção pela busca de informação ao invés de acumulação da mesma e uso intenso e cotidiano da computação social.

Seus elementos estão ligados às formas de mediação que caracterizam a Era Digital e observa-se uma propensão a uma pequena redução na capacidade de reflexão e uma maior tendência à criatividade do tipo emocional-intuitiva (SOUZA, 2006).

Sobre o desempenho cognitivo, uma vez interiorizada, a hiper-cultura está positivamente associada a um impacto em diversas medidas de desempenho cognitivo, notadamente, diferentes testes de QI, testes de conhecimentos de conteúdos e métodos científicos, autoavaliação de habilidades mentais e de conhecimentos, medidas de sucesso escolar e publicação de trabalhos científicos, além de escores de sociabilidade.

Rapidez é um ponto chave neste contexto, de tal forma que os impactos cognitivos da hiper-cultura se fazem notar de forma mais significativa onde há um limite de tempo e, portanto, a rapidez é um fator de importância.

Quando o tempo não é um diferencial, há uma pequena desvantagem, provavelmente devido a fatores como impaciência e falta de aprofundamento (SOUZA, 2006; SOUZA; ROAZZI, 2017).

A hipercultura está associada positivamente às dimensões de Abertura, conscienciosidade e agradabilidade, que fazem parte do Modelo dos Cinco Fatores, mais intensamente aos dois primeiros e em menor grau este último, o que potencializa maior sucesso socioeconômico (SOUZA, 2017).

Apesar de estar associada à raiva, isso acontece de forma branda. Em contrapartida, há uma maior valorização da família e da religião como bússolas morais, reduzindo a propensão à violência homicida (SOUZA et al., 2015).

3 MÉTODO

Este estudo se caracteriza quanto à sua natureza como observacional, já que se buscou analisar o fenômeno sem realizar intervenções que possam influenciar seu curso natural, enquanto paralelamente sejam realizadas medições e análises, bem como outros procedimentos que permitam a coleta de dados. No tocante à abordagem utilizada nesta pesquisa, ela se posiciona como quantitativa. Quanto à cronologia, trata-se de um estudo transversal.

O local escolhido para a realização dessa pesquisa é o Departamento de Ciências Administrativas-DCA da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. A população constituiu-se pelos alunos matriculados no Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Um total de 347 respostas válidas foram captadas junto aos alunos do Curso de Administração da UFPE do Campus Recife que responderam à pesquisa.

Um questionário foi utilizado como mecanismo de coleta de dados nas entrevistas estruturadas realizadas.

O questionário de pesquisa foi composto por três dois instrumentos independentes, validados em estudos anteriores e discriminados a seguir:

- a) Formulário sociodemográfico: Questionário para levantamento de informações sociodemográficas dos respondentes (SOUZA, 2011);
- b) Escala de hipercultura: instrumento para cálculo do Índice de hipercultura, Experiência Digital (anos de uso regular de computadores) e Precocidade Digital (inverso da idade em que se começou a fazer uso regular de computadores) e outros aspectos da relação com as TICs (SOUZA et al., 2010);

- c) Miniteste de Liderança (OLIVEIRA, 2015): Um teste contendo 5 questões envolvendo a intensidade de características de liderança variando de zero a quatro.

Sobre a aplicação do instrumento, o questionário foi aplicado presencialmente no formato de entrevista estrutura a cada um dos respondentes individualmente.

O questionário foi validado junto a um grupo de teste para identificar correções e ajustes de linguagem que fossem necessários. Antes das análises dos dados coletados procedeu-se o tratamento do material buscando possíveis erros de codificação na tabulação, a identificação de valores omissos (*missing values*) e a identificação de situações fora do âmbito das variáveis (*outliers*). Para a análise e interpretação dos resultados, o software utilizado foi o programa de estatística denominado Statistica, versão 12.5.

4. RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Ao todo 347 estudantes do curso de Administração da UFPE do 1º ao 9º período, dos turnos da manhã e noite fizeram parte da amostra. Houve um equilíbrio entre homens e mulheres numa proporção de 172 homens (49.7%) e 175 mulheres (50.3%), sendo a idade média de 22.7 anos, oscilando entre os extremos de 17 a 39 anos.

A maioria dos participantes era solteira (94%), sendo os demais 6% de entrevistados distribuídos entre solteiros, casados e união informal. Uma parcela de 7.8% já possuía um curso superior.

Um percentual de 2.9% fazia ao menos um curso superior em paralelo, assim distribuídos: 60.0% em Exatas e Tecnologia, 30.0% em Sociais e Humanas e 10.0% em outra área.

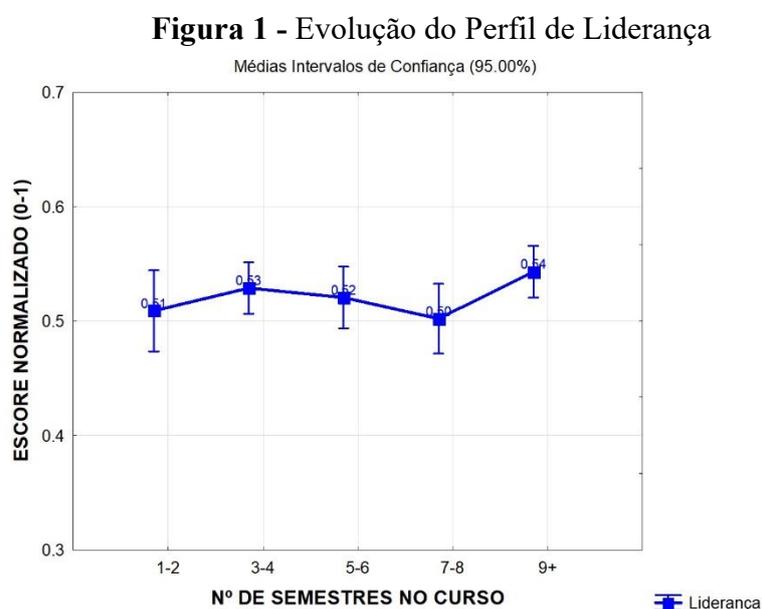
No tocante à carga horária dedicada aos estudos semanais foi identificado que 2,9% não dedicaram tempo nenhum para estudos fora da sala de aula (zero horas), 39,1% estudavam de 1 a 4 horas, 37,1% estudavam de 5 a 8 horas; 11.2% estudam de 9 a 12 horas e cerca de 9.8% estudam mais de 12 horas.

Apesar de que uma maioria de estudantes estavam estudando em tempo integral (73,6%), 26,4% deles desempenham algum tipo de atividade profissional, assim distribuídas: Emprego privado (76,1%), Autônomos (9,8%), Emprego público (7,6%), Empreendimento próprio (5.4%) e 1.1% exercendo outras atividades.

A carga horária consumida por esses estudantes nessas atividades profissionais paralelas aos estudos dividiu-se da seguinte maneira: 20,5% trabalhavam até 10 horas/semana, 18,0% trabalhavam entre 11 e 20 horas/semana, 18,0% trabalhavam de 21 a 30 horas/semana, 22,9% trabalhavam de 31 a 40 horas/semana e 20,0% trabalhavam mais de 40 horas/semana.

4.2 COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA

Na Figura 1 é possível perceber a evolução do perfil de liderança dos alunos do curso ao longo dos nove períodos que dura o curso.



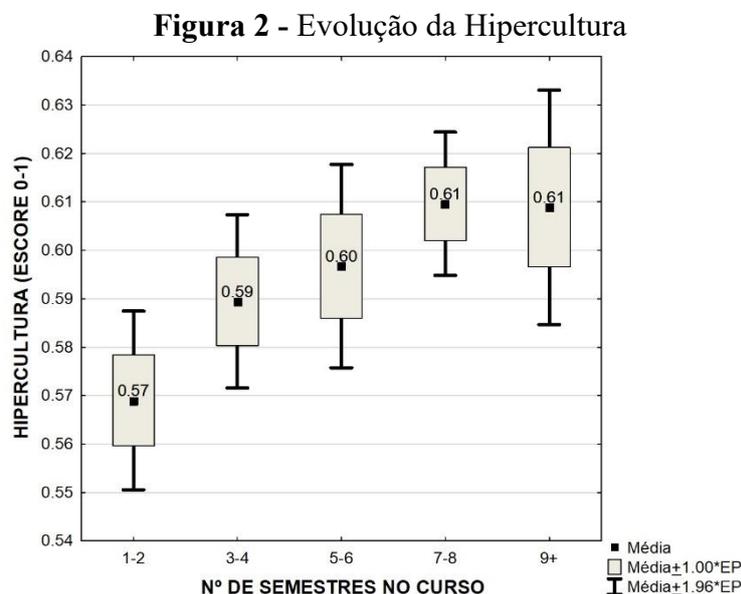
Fonte: os autores (2018).

Observa-se uma evolução pouco significativa das características de liderança ao longo de quatro anos e meio de curso.

A característica de liderança dá ao indivíduo um empoderamento e sociabilidade, favorecendo uma posição de destaque dele, facilitando uma atuação no sentido de direcionar, apoiar, orientar e participar das dinâmicas dos grupos. Portanto, a liderança promove o traço de personalidade abnegação, que está associado ao altruísmo, a servir e ser útil como premissa para sentir-se vivo. Tal alinhamento da liderança com a abnegação está associado positivamente a valores humanos de obediência, tradição, convivência, religiosidade, saúde e afetividade, mas por outro lado está associado negativamente a escolaridade, ecletismo e conhecimentos gerais (SOUZA; ROAZZI, 2017).

4.3 COMPORTAMENTO DA HIPERCULTURA

Na Figura 2 é possível observar a evolução da hiperculturalidade nos alunos do curso ao longo dos nove períodos dele.



Fonte: os autores (2018).

Percebe-se um crescimento consistente da hipercultura à medida que a integralização do curso acontece, denotando um ponto de saturação a partir do sétimo semestre de integralização. Portanto, à medida que o curso progride, aumenta a hipercultura dos estudantes. O aumento da hipercultura ao longo do curso de Administração pode ser decorrente do fato de a instituição receber alunos que são menos hiperculturais ou simplesmente porque pessoas menos hiperculturais vão sendo menos aprovadas ao longo do curso, num processo de seleção natural, em que os alunos menos hiperculturais vão saindo do curso.

Apesar da variação do índice de hipercultura ser pequeno ao longo do curso, essa diferença é significativa. É necessário manter em mente que, sendo o corte do estudo transversal, não são as mesmas pessoas que estão sendo acompanhadas ao longo dos semestres, e, portanto,

esse fenômeno não significa necessariamente que o aluno vai ficando mais hipercultural ao longo do curso ou que quanto mais tempo no curso maior a hiperculturalidade do aluno significa apenas que, ao final do curso, há um percentual maior de estudantes hiperculturais.

Conforme ressalta Prensky (2009), podendo ser considerada como nativos digitais, a geração que hoje está no ensino superior representa a primeira geração da revolução digital, que já nasceu em um ambiente com mais estímulos tecnológicos e cresceu cercados por tecnologia, o que, por premissa, leva-os a ter um maior índice de hipercultura.

5 CONCLUSÕES

Como um dos objetivos do ensino superior em administração de empresas é o de preparar estudantes para exercerem funções gerenciais na liderança de organizações, é de se esperar que a universidade potencialize as habilidades gerenciais de liderança, na mesma proporção em que forneça condições para o fortalecimento de um modelo mental hipercultural.

No entanto, o presente estudo foi capaz de identificar que o perfil de liderança do estudante de Administração de empresas não evolui significativamente ao longo dos quatro anos e meio de sua graduação. O que reforça a leitura do mercado, de insatisfação com o perfil do egresso de gestão no tocante às suas capacidades gerenciais de liderança.

Em contrapartida, foi possível observar que a hipercultura tem uma evolução positiva ao longo do curso. Mesmo sabendo que essa geração que hoje está no Ensino Superior representa uma geração que já nasceu em um ambiente com mais estímulos tecnológicos que qualquer outra que a antecedeu, vale observar que mesmo assim a hipercultura sofreu incremento no intervalo de realização do curso.

Observa-se, assim, que apesar das novas gerações de gestores estarem desenvolvendo um modelo mental adequado à realidade computacional da lógica matemática que rege nossas interações com o processamento da realidade que nos cerca, ele não está acontecendo no tocante à preparação desse contingente de futuros egressos para liderar. Por fim, os resultados sugerem a necessidade de uma atenção mais detalhada nas estratégias usadas pela universidade para a formação de novas lideranças.

A presente pesquisa buscou contribuir com uma análise de como a liderança e a hipercultura evoluem ao longo da graduação em Administração de Empresas, cabendo aqui algumas reflexões para futuras investigações, listadas a seguir.

Realizar a pesquisa em caráter longitudinal, acompanhando os mesmos indivíduos ao longo de sua jornada acadêmica, desde sua entrada no curso, até sua conclusão, e realizar uma

pesquisa mais aprofundada onde seja possível verificar a correlação entre perfil hipercultural e liderança.

REFERÊNCIAS

CASNER-LOTTO, J.; BARRINGTON, L. **Are they really ready to work?** Employers' perspectives on the basic knowledge and applied Skills of new entrants to the 21st century US Workforce. [S.l.]: The Conference Board, 2006. ISBN 0-8237-0888-8.

CHARAN, R.; DROTTER, S. **Pipeline de liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** São Paulo: Editora Sextante, 2018. ISBN-10: 8543106052.

DAVENPORT, T. H.; PATIL, D. J. **Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century.** Cambridge: Harvard Business Review, 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century/ar/1>. Acesso em: 30 mai. 2023.

HARRIS, J. **Data Is Useless Without the Skills to Analyze It.** Cambridge: Harvard Business Review, 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/09/data-is-useless-without-the-skills>. Acesso em: 30 mai. 2023.

HARVARD BUSINESS PUBLISHING CORPORATE LEARNING. **Harvard Business Publishing Survey.** Cambridge: Harvard Business Publishing, 2013.

HENLEY BUSINESS SCHOOL. **Corporate learning priorities survey 2015: using learning and development to achieve strategic business aims.** England: Henley, 2015.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES. **Unlocking the DNA of the adaptable workforce: The global human capital study 2008.** New York: Somers, 2008.

KEGAN, R.; LAHEY, L. **Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization.** Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, 2009.

LIMA, D. B. **O desempenho de profissionais de consultoria organizacional e a relação com a intensidade de uso da tecnologia da informação e da comunicação.** 2008. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe.** São Paulo: Editora Edipro, 2018. ISBN-10: 8572839046.

MAZZETTI, P.; SANTORO, M.; PAPESCHI, F.; CRAGLIA, M.; OCHIAI, O. **Big Data challenges and solutions in building the Global Earth Observation System of Systems.** [S.l.]: Environmental Modelling & Software, v. 68, p.1–26, 2015.

McGUIRE, J. B.; RHODES, G. B. **Transforming your leadership culture.** San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2009.

NORTHHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice.** [S. l.]: WMU Authors, 2010. 103 p.

OLIVEIRA, F. D. S. **Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas.** 2015. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

PETRIE, N. **Future Trends in Leadership Development.** [S.l.]: Centre for Creative Leadership, 2014.

PRENSKY, M. H. **Before Bringing in New Tools, you must First Bring in New Thinking.** [S. l.]: Amplify, 2012.

PRENSKY, M. H. Sapiens Digital: From Digital Immigrants and Digital Natives to Digital Wisdom. **Journal of Online Education**, [s. l.], v. 5, n. 3, 2009.

RADANT, O.; COLOMO-PALACIOS, R.; STANTCHEV, V. Factors for the Management of Scarce Human Resources and Highly Skilled Employees in IT-Departments: A Systematic Review. **Journal of Information Technology Research**, [s. l.], v. 9, n. 1, 2016.

RAUPP, D.; SERRANO, A.; MARTINS, T. L. C.; SOUZA, B. C. Uso de um software de construção de modelos moleculares no ensino de isomeria geométrica: um estudo de caso baseado na teoria de mediação cognitiva. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 18-34, 2010.

ROOKE, D.; TORBERT, W. R. Seven transformation of leadership. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 83, n. 4, p. 67-76, 2005.

ROTH, V. **The Divergent Series Complete Collection.** [S.l.]: Katherine Tegen Books, Harper Collins Publishers, 2013.

SARKAR, A. We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. **Emerald Group Publishing Development and Learning in Organizations**, [s. l.], v. 30, n. 3, 2015.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SOUZA, B. C. Digital Technology, Competences, and Enterprise Success: An Empirical Study with 139 Brazilian Companies and a Theoretical Synthesis. **Rev. Amaz.**, [s. l.], v. 28, n. 12, 2017.

SOUZA, B. C. *et al.* **Putting the Cognitive Mediation Networks Theory to the test: Evaluation of a framework for understanding the digital age.** [S.l.]: Computers in Human Behavior, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.002>. Acesso em: 30 mai. 2023.

SOUZA, B. C.; ROAZZI, A. Robust multidimensional evidence of a hyperculture. Annals of the 11th international facet theory conference design, analysis and application in multivariate approaches. **Facet Theory Association Press**, Pennsylvania, ago. 2007.

SOUZA, B. C.; ROAZZI, A. Hipercultura e Inteligência, *In*: CANDEIAS, A. A. (ed.). **Inteligência Humana: Investigação e Aplicações**, Fundação para a Ciência e Tecnologia. Évora: Fundação Calouste Gulbenkian & Universidade de Évora, 2006. p. 65-83.

SOUZA, B. C.; ROAZZI, A. **What is Your Faction?** Multidimensional Evidence for the Divergent Series As the Basis for a New Model of Personality and Work Life. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 8, out. 2017.

SOUZA, B. C. *et al.* Putting the Cognitive Mediation Networks Theory to the test: Evaluation of a framework for understanding the digital age. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.002>. Acesso em: 30 mai. 2023.

SOUZA, B. C.; SILVA, L. X. L.; ROAZZI, A. MMORPGS and cognitive performance: A study with 1280 Brazilian high school students. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], 2010.

SOUZA, B. C. A Teoria da Mediação Cognitiva. *In*: MEIRA, L.; SPINILLO, A. (orgs.). **Psicologia cognitiva: Cultura, Desenvolvimento e Aprendizagem**. 1 ed. Recife: Editora da UFPE, 2006. p. 25-40.

SOUZA, J. R. **Análise do impacto e dos condicionantes de um método de ensino em administração via jogo de simulação**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Programa de Pós Graduação em Administração Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

WILSON, T. D. Information management. *In*: INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF INFORMATION AND LIBRARY SCIENCE. 2. ed. London: Routledge, 2002.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson Education. 2006.