

Liderança Transcultural em Enfermagem:

Introdução

Texto de apoio I

da Unidade Curricular Desenvolvimento de Projeto em Gestão

Mestrado em Gestão em Enfermagem

Autores:

Gisela Teixeira, Filomena Gaspar, Elisabete Nunes, Paulo Cruchinho, Graça Quaresma, Rita Figueiredo, Susana Ribeiro, Mariana Nogueira, Patricia Costa, Luisa Dias, Mafalda Inácio, Pedro Lucas

Lisboa
Outubro 2024

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	3
1. Clarificando conceitos	5
2. Antecedentes, atributos e consequências da liderança transcultural...	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Atributos	7
2.3. Consequências	7
3. Competências de liderança transcultural	8
3.1. Comunicação intercultural	8
3.2. Competência cultural	11
CONCLUSÃO	12
Referências bibliográficas	13

INTRODUÇÃO

Preparámos um conjunto de documentos de apoio pedagógico dirigido aos estudantes do Mestrado em Gestão em Enfermagem com o objetivo de estimular o interesse para as problemáticas da liderança, nomeadamente as questões mais relacionadas com as questões da multiculturalidade dos ambientes de prática de enfermagem.

Lake (2002) define ambiente de prática de enfermagem como as características organizacionais de um contexto de trabalho que facilitam ou constroem a prática profissional dos enfermeiros. Este ambiente é vital para o sucesso de um sistema de saúde (Almeida et al., 2020; Lucas & Nunes, 2020), influenciando a qualidade dos cuidados de enfermagem, a satisfação profissional, a segurança do cliente, a efetividade dos cuidados prestados ao cliente e a eficiência das organizações (Almeida et al., 2020; Carvalho & Lucas, 2020; de Sul & Lucas, 2020; Lake, 2002; Lucas et al., 2023; Lucas & Nunes, 2020).

O estudo do ambiente de prática de enfermagem é fundamental para diagnosticar de que forma o podemos melhorar, como podemos promover a qualidade dos cuidados que os enfermeiros prestam e, portanto, contribuir para a melhoria dos contextos das práticas clínicas (Lake, 2007; Lucas et al., 2021; Lucas et al., 2023; Lucas & Nunes, 2020; Teixeira et al., 2024a; Teixeira et al., 2024b).

O ambiente de prática de enfermagem compreende inúmeras variáveis do trabalho dos enfermeiros: qualidade dos cuidados de enfermagem; segurança do cliente; satisfação do cliente; satisfação profissional; liderança clínica; liderança; liderança transcultural; intenção de saída; rotatividade; exaustão emocional; autonomia profissional; dotações; utilização das tecnologias; sistemas de informação; cultura organizacional; comprometimento organizacional; cuidados omissos; ritmo e horário de trabalho; organização da vida profissional com a vida pessoal; segurança no local do trabalho; suporte do gestor/organização às equipas; comunicação e trabalho de equipa; entre outros.

Sendo a liderança uma das variáveis importantes dos ambientes de prática de enfermagem, é fundamental que se aprofundem e desenvolvam mais estudos em redor desta problemática. A liderança transcultural em enfermagem é um conceito inovador

na enfermagem, quer portuguesa, quer mundial, à qual quisemos deixar contributos com vários documentos de apoio pedagógico que decorrem da produção científica desenvolvida.

A liderança transcultural é uma forma de abordagem para preparar e orientar pessoas e organizações para e através de desafios decorrentes da globalização, do aumento da concorrência e das assimetrias de poder (Derungs, 2010). É um processo de transformação que requer orientação do líder para se transcenderem os limites da cultura criados pelo homem, desaprender paradigmas e progredir em direção a um paradigma mais adaptativo, criar um ambiente inclusivo favorável, criar sinergia multicultural e valor estratégico, nutrir e implementar uma visão cultural global e contribuir para a melhoria contínua (Derungs, 2010; Foulkes, 1994; Smith, 2013).

Na enfermagem em particular, sublinha-se o papel do enfermeiro líder transcultural para se alcançar ótimos resultados de saúde para todas as populações de clientes através da prestação de cuidados de enfermagem e de saúde culturalmente competentes (Russell, 2022). A diversidade cultural nos ambientes da prática de enfermagem exige enfermeiros gestores capazes não só de promover cuidados seguros e culturalmente congruentes aos clientes de diferentes origens culturais, mas também de desenvolver ambientes da prática favoráveis para as equipas multiculturais (Teixeira, Gaspar, et al., 2022).

A cultura modela as expectativas sobre a liderança (Dorfman et al., 2012; Tsai, 2022), influencia o modo como cada um percebe e resolve os problemas no ambiente de trabalho (Andrews, 2016), bem como os gostos e preferências dos clientes (Bonsu & Twum-Danso, 2018). Neste sentido, o ensino da teoria da liderança, sem discussão dos contextos culturais, pode resultar num grande vazio na preparação dos profissionais para responderem às exigências e desafios contemporâneos que os líderes enfrentam num mundo cada vez mais interdependente, diversificado e culturalmente pluralista (Karim, 2003).

1. Clarificando conceitos

Antes de apresentar definições operacionais, é importante conhecer que existem diferentes conceitos na literatura com semelhantes definições, nomeadamente: a) liderança transcultural (do inglês *transcultural*), b) liderança transcultural (do inglês *cross-cultural*), c) liderança intercultural e d) liderança global.

Cross-cultural significa lidar com ou realizar comparações entre duas ou mais culturas ou áreas culturais diferentes (Merriam-Webster Dictionary), envolver duas ou mais culturas e as suas ideias e costumes (Cambridge Dictionary). A tradução portuguesa de *cross-cultural* é transcultural (Cambridge Dictionary). Transcultural significa que envolve diferentes culturas ou relativo a diferentes culturas (Dicionário da Porto Editora), sendo equiparado a “intercultural” (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa). Embora a tradução para português seja a mesma, é importante distinguir que *transcultural* e *cross-cultural* podem não significar o mesmo. Douglas et al. (2014) referem que *transcultural* é um termo descritivo que implica que conceitos como o cuidado, a saúde e o parto, transcendem as fronteiras culturais ou são universais para todas as culturas. Em contraste, *cross-cultural* refere-se a uma perspetiva comparativa desses conceitos entre culturas para criar conhecimento sobre as suas diferenças e semelhanças, pelo que se poderia afirmar que a liderança é um conceito transcultural com diferenças nas diferentes culturas.

De acordo com a análise conceptual de Teixeira et al. (2023), o termo liderança *cross-cultural* é sobretudo utilizado em estudos comparativos ou que descrevem os atributos de liderança em diferentes países ou culturas sociais, sublinhando-se a importância da influência cultural nas expectativas em relação à interação líder-seguidor; a liderança intercultural implica compreender cada cultura para determinar o comportamento do cliente ou colaborador, capacidade de prever mudanças positivas, transmitir missão e direção, gerar motivação e cooperação, respeitar a diversidade e diferentes perspetivas, promover a individualidade e a unidade. A liderança global visa a construção de novos tipos de alianças globais e a influência de uma força de trabalho global. A liderança transcultural é maior que a soma entre a compreensão das culturas e a adaptação do comportamento ao contexto cultural e às expectativas dos seguidores, ela implica uma um processo de transformação do próprio líder, indivíduos e comunidade. Em

enfermagem, a liderança transcultural é definida como um percurso de transformação culturalmente sensível, de adaptação de comportamentos, processos e produtos às necessidades culturais dos clientes e dos enfermeiros; quebra de paradigmas convencionais e orientação da prestação de cuidados culturalmente congruentes, que resultam em equipas de enfermagem capazes de ultrapassar as diferenças culturais e de trabalhar em sinergia para atingir objetivos, de prestar cuidados de enfermagem culturalmente congruentes e melhorar os resultados de saúde em todas as populações (Teixeira et al., 2023).

2. Antecedentes, atributos e consequências da liderança transcultural

2.1. Antecedentes

Acontecimentos, circunstâncias ou condições que lhe dão origem (Walker & Avant, 2019):

- ✓ **Globalização;**
- ✓ **Diversidade cultural na comunidade e no ambiente de trabalho;**
- ✓ **Diferenças nos sistemas de conhecimento e significado.** Os sistemas de conhecimento referem-se às formas como o conhecimento é criado, organizado e partilhado dentro de uma dada sociedade ou cultura. Incluem, por exemplo, os métodos e instituições de ensino através dos quais o conhecimento é transmitido, bem como as crenças, valores e pressupostos que moldam a forma como o conhecimento é compreendido e aplicado. Os sistemas de significado referem-se à forma como as pessoas interpretam o mundo à sua volta. Incluem as crenças culturais, religiosas e filosóficas, valores e pressupostos que moldam o modo como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e aos acontecimentos que ocorrem à sua volta (Akiga & Lowe, 2004).

Na enfermagem em particular, a liderança transcultural é consequência do aumento da diversidade cultural nas populações com necessidade de cuidados (Marrone, 2016; Russell, 2022), do aumento da diversidade cultural nas equipas de enfermagem e da necessidade de preparar funcionários governamentais, profissionais, administradores académicos e clínicos, professores, investigadores, consultores, minorias, entre outros,

para a enfermagem transcultural (Leininger & McFarland, 2002). A Enfermagem Transcultural é uma área do conhecimento em enfermagem que estuda as diferenças e as semelhanças do cuidado humano, das crenças, valores e estilos de vida padronizados entre as culturas, fornecendo aos enfermeiros diferentes insights éticos sobre doenças, tratamentos e questões relacionadas com a morte em diferentes culturas (Leininger & McFarland, 2002).

2.2. Atributos

Pode considerar-se como um atributo delimitador da liderança transcultural em enfermagem, a orientação da prestação de cuidados culturalmente congruentes (Teixeira et al., 2023). Outras características encontradas na literatura:

- União de diferentes valores, expectativas, formas de pensar e visões do mundo para alcançar objetivos comuns (Teixeira et al., 2022);
- Uniformização da prática de enfermagem (Teixeira et al., 2022);
- Adaptação e ajustamento do líder às expectativas dos enfermeiros de diferentes origens culturais (Teixeira et al., 2022);
- Conhecimento e humildade cultural (Teixeira et al., 2022);
- Desconstrução das diferenças (Teixeira et al., 2022).

2.3. Consequências

As consequências da liderança transcultural são a superação das diferenças culturais, um ambiente inclusivo, a partilha de um propósito comum e sinergia, sublinhando-se em particular para a enfermagem a prestação de cuidados culturalmente congruentes e ótimos resultados de saúde para todas as populações (Teixeira et al., 2023).

3. Competências de liderança transcultural

- Tolerância à ambiguidade (Andrade, 2014; Caligiuri & Tarique, 2012; Frost & Walker, 2007; Hanges et al., 2016; Javidan et al., 2006; Karim, 2003);
- Inteligência emocional (Bonsu & Twum-Danso, 2018; Caligiuri & Tarique, 2012; Hanges et al., 2016);
- Resiliência emocional (Derungs, 2010; Hanges et al., 2016);
- Mentalidade global (Cabrera & Unruh, 2012; Javidan et al., 2006; Matveev, 2017);
- Comunicação intercultural (Bird & Mendenhall, 2016; Ersoy, 2014; Miska & Öner, 2015);
- Competência cultural (Andrade, 2014; Caligiuri & Tarique, 2012; Cunha et al., 2007; Derungs, 2010).

Convidam-se os estudantes a aprofundarem cada uma destas competências em ambientes da prática de enfermagem multiculturais. Seguidamente, são apresentadas algumas características da comunicação intercultural e da competência cultural.

3.1. Comunicação intercultural

É fundamental ter consciência de como os estilos de comunicação tendem a variar entre as culturas ajuda a evitar mal-entendidos. O **Quadro 1** descreve diferentes aspetos dos estilos de comunicação e como estes tendem a variar de cultura para cultura.

Quadro 1. Variação dos estilos de comunicação.

Estilo de comunicação	Diferenças culturais	Exemplos
Tom, volume e velocidade do discurso	A cultura pode influenciar o quão alto é apropriado falar, o tom e o nível de expressividade na voz e a velocidade do discurso. O discurso alto, rápido e expressivo é comum em algumas culturas, mas pode ser considerado rude ou agressivo noutras.	O discurso alto e expressivo é mais comum na cultura afro-americana, nas Caraíbas, latina e na cultura árabe. Algumas culturas indígenas americanas, nativas do Alasca, e culturas indígenas latino-americanas favorecem tons de voz mais suaves e discurso menos expressivo, como o fazem algumas culturas do leste asiático.
Contacto visual	A cultura pode influenciar se é considerado educado ou rude o	O contacto visual direto é altamente valorizado, tanto ao falar como ao ouvir,

<i>Estilo de comunicação</i>	<i>Diferenças culturais</i>	<i>Exemplos</i>
	contacto visual quando se dirige a alguém, e se o contacto visual é necessário para indicar que se está a ouvir.	por muitos americanos brancos. O contacto visual direto é considerado rude em algumas culturas asiáticas.
Pausas e silêncio	A cultura pode influenciar se as pausas e o silêncio são confortáveis ou desconfortáveis.	As pausas e o silêncio são desconfortáveis para muitas pessoas que se identificam com as normas culturais dominantes dos Estados Unidos. Algumas culturas indígenas americanas valorizam os silêncios e as pausas, uma vez que proporcionam tempo para processar informação e recolher pensamentos.
Expressão facial	A cultura pode influenciar se a baixa expressividade facial é considerada normal ou interpretada como uma falta de compreensão, falta de interesse, ou mesmo resistência.	Muitas das culturas que exibem elevada expressividade verbal também exibem elevada expressividade facial (por exemplo, muitas culturas da América Latina e das Caraíbas). A manutenção de uma expressão facial neutra é mais comum entre algumas culturas indígenas e asiáticas americanas.
Expressão emocional	A cultura pode influenciar a abertura das pessoas em falar sobre os seus sentimentos. É importante notar que as pessoas de culturas que tendem a ser mais expressivas emocionalmente podem ainda pensar que é inapropriado discutir emoções (particularmente emoções negativas) com pessoas que não são amigos ou familiares próximos.	As pessoas das culturas da Europa Ocidental e os americanos brancos sentem-se muitas vezes relativamente à vontade para expressar que "se sentem tristes". Em algumas outras culturas, as pessoas podem sentir-se mais confortáveis mostrando emoções diferentes, tais como a raiva. Em algumas culturas (por exemplo, algumas culturas da Ásia Oriental), a expressão de quaisquer emoções fortes pode ser considerada inadequada. O género, e como se cruza com a identidade cultural, pode também desempenhar um grande papel no que as emoções, se é que alguma, as pessoas se sentem à vontade para as expressar.
Auto-divulgação	A cultura pode influenciar se a conversa com outros sobre situações pessoais difíceis é aceite ou considerada inadequada. Indivíduos de culturas onde a auto-divulgação é geralmente vista negativamente podem	A auto-divulgação pode ser particularmente baixa para pessoas de culturas altamente colectivistas (como muitas culturas da Ásia Oriental), especialmente se acreditarem que pode trazer vergonha à família admitir ter uma doença mental ou distúrbio de uso de substâncias. Contudo, é importante

<i>Estilo de comunicação</i>	<i>Diferenças culturais</i>	<i>Exemplos</i>
	revelar pouco sobre si próprios e sentir-se desconfortáveis quando solicitados a abrir-se sobre problemas pessoais.	notar que o nível de confiança com o oficial também influencia o grau de revelação de um membro da comunidade, o que significa que a auto-divulgação pode ser baixa para alguém de qualquer grupo cultural se não houver confiança e relação suficiente.
Formalidade	A cultura pode influenciar se o calor pessoal ou o respeito e formalidade são mais valorizados.	Muitos latinos, afro-americanos e brancos americanos preferem um estilo pessoal e caloroso. Os membros da comunidade destas culturas podem esperar fazer pequenas conversas e fazer perguntas para conhecer aqueles que lhes estão a prestar assistência em caso de catástrofe ou emergência. Outros grupos culturais (por exemplo, algumas culturas da Ásia Oriental) podem esperar que uma relação com um desastre ou uma resposta a uma emergência seja formal, particularmente no início.
Frontalidade	A cultura pode influenciar se a frontalidade verbal é valorizada ou considerada rude.	A norma cultural dominante nos Estados Unidos deve ser relativamente directa em comparação com muitas outras culturas. Em muitas culturas (por exemplo, muitas culturas asiáticas e culturas latino-americanas), certas coisas, particularmente as que são negativas ou embaraçosas, não devem ser ditas diretamente, mas tratadas com subtilidade.
Contexto	A cultura pode influenciar se a comunicação é um contexto alto ou baixo. Em culturas de baixo contexto, as palavras transmitem a maior parte do significado. Em culturas de contexto elevado, o significado é transmitido por sinais verbais e não-verbais mais subtis.	A cultura dominante nos E.U.A. é sobretudo um contexto baixo (ou seja, as palavras carregam a maior parte do significado), enquanto que muitos outros grupos culturais são contextos mais altos. Com membros da comunidade de culturas de contexto mais elevado, é importante prestar atenção aos sinais não verbais e situacionais, e não apenas às palavras propriamente ditas. Algumas mensagens podem ser "codificadas" e não se destinam a ser tomadas pelo seu valor facial.
Orientação para o	Algumas culturas são muito mais orientadas para o eu, enquanto	A norma cultural dominante nos Estados Unidos é individualista (auto-orientada).

<i>Estilo de comunicação</i>	<i>Diferenças culturais</i>	<i>Exemplos</i>
próprio ou para os outros	outras são mais orientadas para os outros. Isto mostra-se nos estilos de comunicação através do uso principalmente de declarações "Eu" versus o uso principalmente de pronomes de terceira pessoa e de pronomes plurais.	Muitos outros grupos culturais são mais coletivistas (ou seja, outros orientados). Os membros destes grupos podem falar em terceira pessoa e usar pronomes plurais em vez de declarações "I". Os membros da comunidade que são mais orientados para o outro podem preferir envolver as suas famílias e comunidades na terapia. Contudo, nem sempre é este o caso, pois o estigma e a vergonha também podem ser questões particulares para os membros da comunidade de culturas coletivistas.

Fonte: Adaptado de OMH U.S. Department of Health and Human Services Office of Minority Health. Think Cultural Health, <https://thinkculturalhealth.hhs.gov/assets/pdfs/resource-library/communication-styles.pdf>

3.2. Competência cultural

A competência cultural é um processo contínuo de desenvolvimento pessoal que requer a integração de conhecimentos, atitudes, valores, crenças, comportamentos, habilidades, práticas e encontros transculturais, que resulta na compreensão profissional e na capacidade de servir adequadamente as pessoas com visões e práticas diferentes das nossas (Andrews & Boyle, 2016; Balcazar et al., 2009). É descrita na literatura como uma ferramenta fundamental para a liderança eficaz de equipas culturalmente diversas (Deardorff, 2018; Matveev, 2017), para promover ambientes de trabalho favoráveis nas organizações (Registered Nurses' Association of Ontario, 2007) e para o planeamento e prestação de cuidados de enfermagem culturalmente congruentes aos clientes de diferentes origens culturais (Andrews & Boyle, 2016; Balcazar et al., 2009; Suarez-Balcazar et al., 2011).

CONCLUSÃO

A liderança transcultural em enfermagem emerge como uma resposta fundamental às exigências da globalização e da crescente diversidade cultural nos ambientes da prática de enfermagem. Este tipo de liderança, que vai além da mera adaptação comportamental, requer uma transformação contínua do líder, das equipas e das organizações para promover sinergias multiculturais e cuidados de saúde culturalmente congruentes.

As consequências positivas da liderança transcultural traduzem-se em melhores resultados de saúde para todas as populações e em ambientes de trabalho que valorizam e retêm talentos diversos.

O presente documento vem contribuir para a sensibilização e capacitação dos estudantes do Mestrado de Gestão em Enfermagem para os desafios decorrentes da multiculturalidade nos ambientes de prática de enfermagem. Através da compreensão dos conceitos apresentados, espera-se que os enfermeiros líderes e gestores estejam melhor preparados para navegar na complexidade da diversidade cultural.

Referências bibliográficas

- Akiga, & Lowe, K. B. (2004). Cross-Cultural Leadership. In *Encyclopedia of Leadership* (pp. 301–307). SAGE. <https://study.sagepub.com/sites/default/files/reference15.1.pdf>
- Almeida, S., Nascimento, A., Lucas, P. B., Jesus, E. & Araújo, B. (2020). RN4CAST Study in Portugal: Validation of the Portuguese Version of the Practice Environment Scale of the Nursing Work Index. *Aquichan*, 20(3), e2038. <https://doi.org/10.5294/aqui.2020.20.3.8>
- Andrade, S. (2014). Cross-Cultural Leadership. *Leadership Excellence*, 31(6), 39. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=96583831&lang=pt-pt&site=ehost-live>
- Andrews, M. (2016). Cultural Diversity in the Health Care Workforce. In *Transcultural Concepts in Nursing Care* (pp. 359–391). Wolters Kluwer.
- Andrews, M., & Boyle, J. (2016). Theoretical Foundations of Transcultural Nursing. In *Transcultural Concepts in Nursing Care* (pp. 3–29). Wolters Kluwer.
- Balcazar, F., Suarez-Balcazar, Y., & Taylor-Ritzler, T. (2009). Cultural competence: development of a conceptual framework. *Disability & Rehabilitation*, 31(14), 1153–1160. <http://10.0.4.56/09638280902773752>
- Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 51(1), 115–126. <http://10.0.3.248/j.jwb.2015.10.005>
- Bonsu, S., & Twum-Danso, E. (2018). Leadership Style in the Global Economy: A Focus on Cross-Cultural and Transformational Leadership. *Journal of Marketing & Management*, 9(2), 37–52. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=135820423&lang=pt-pt&site=ehost-live>
- Cabrera, A., & Unruh, G. (2012). *Being global: How to think, act, and lead in a transformed world*. Harvard Business Review Press.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612–622. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.014>
- Carvalho, M. C., & Lucas, P. R. (2020). The effectiveness of the clinical nurse leader practice - systematic review. *Millenium*, 2(11), 57-64. <https://doi.org/10.29352/mill0211.06.00274>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento*

Organizacional e Gestão (6ª Edição). Editora RH, Lda.

- de Sul, S. I. R., & Lucas, P. R. M. B. (2020). Translation and validation of the anticipated turnover scale for the Portuguese cultural context. *Nursing Open*, 7(5), 1475-1481. <https://doi.org/10.1002/nop2.521>
- Deardorff, D. K. (2018). Exploring the Significance of Culture in Leadership. *New Directions for Student Leadership*, 160, 41–51. <https://doi.org/10.1002/yd.20309>
- Derungs, I. (2010). Trans-Cultural Leadership. In I. Derungs (Ed.), *Trans-Cultural Leadership for Transformation* (pp. 119–166). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230304185_6
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504–518. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>
- Douglas, M. K., Rosenkoetter, M., Pacquiao, D. F., Callister, L. C., Hattar-Pollara, M., Lauderdale, J., Milstead, J., Nardi, D., & Purnell, L. (2014). Guidelines for implementing culturally competent nursing care. *Journal of Transcultural Nursing*, 25(2), 109–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1043659614520998>
- Ersoy, A. (2014). The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry. *Journal of Yasar University*, 35(9), 6099–6108. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=a9h&AN=97578522&lang=pt-pt&site=ehost-live>
- Foulkes, R. (1994). Transcultural leadership: Empowering the diverse workforce. *The Columbia Journal of World Business*, 90–95. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=9408024546&lang=pt-pt&site=ehost-live>
- Frost, J., & Walker, M. (2007). Cross cultural leadership. *Engineering Management*, 17(3), 27–29. <http://10.0.4.25/em:20070303>
- Hanges, P. J., Aiken, J. R., Park, J., & Su, J. (2016). Cross-cultural leadership: Leading around the world. *Current Opinion in Psychology*, 8(3), 64–69. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.10.013>
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–90. <http://10.0.21.89/AMP.2006.19873410>
- Karim, A. U. (2003). A Developmental Progression Model for Intercultural Consciousness: A Leadership Imperative. *Journal of Education for Business*, 79(1), 34–39.

<http://10.0.4.56/08832320309599085>

- Lake, E. T. (2002). Development of the practice environment scale of the nursing work index. *Research in Nursing and Health*, 25 (3), 176–188. <https://doi.org/10.1002/nur.10032>
- Lake, E. T. (2007). The nursing practice environment: measurement and evidence. *Medical Care Research and Review*, 64(2), 104S–122S. <https://doi.org/10.1177/1077558707299253>.
- Leininger, M., & McFarland, M. (2002). *Transcultural Nursing: Concepts, Theories, Research, and Practice*. McGraw-Hill.
- Lucas, P. R. M. B. & Nunes, E. M. G. T. (2020). Nursing practice environment in Primary Health Care: a scoping review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(6), e20190479. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0479>
- Lucas, P., Jesus, E., Almeida, S. & Araújo, B. (2021). Validation of the Psychometric Properties of the Practice Environment Scale of Nursing Work Index in Primary Health Care in Portugal. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6422-6433. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126422>
- Lucas, P., Jesus, E., Almeida, S. & Araújo, B. (2023). Relationship of the nursing practice environment with the quality of care and patients' safety in primary health care. *BMC Nursing*, 22(1):413. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01571-8>
- Marrone, S. R. (2016). President's Message: Transcultural Nursing: Leadership and Innovation. *Journal of Transcultural Nursing*, 27(5), 538. <https://doi.org/10.1177/1043659616651675>
- Matveev, A. (2017). *Intercultural competence in organizations: A guide for leaders, educators and team players*. Springer.
- Miska, C., & Öner, H. (2015). Global Leadership Practices: A Cross-Cultural Management Perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 655–657. <http://10.0.21.89/amle.2015.0238>
- Registered Nurses' Association of Ontario. (2007). *Embracing cultural diversity in health care: developing cultural competence*. Registered Nurses' Association of Ontario. https://rnao.ca/sites/rnao-ca/files/Embracing_Cultural_Diversity_in_Health_Care_-_Developing_Cultural_Competence.pdf
- Russell, G. P. (2022). President's Message: National Nurses Month-The Importance of Recognizing Transcultural Nursing Leaders. *Journal of Transcultural Nursing*, 33(3), 456. <https://doi.org/10.1177/10436596221097120>
- Smith, J. E. (2013). *The Transcultural Leader, Leading the Way to Pca (Purposeful Cooperative*

Action): *Leadership for All Human Systems*. WestBow Press.
<https://books.google.pt/books?id=Mq7NO3D0ju0C>

- Suarez-Balcazar, Y., Balcazar, F., Taylor-Ritzler, T., Portillo, N., Rodakowsk, J., Garcia-Ramirez, M., & Willis, C. (2011). Development and Validation of the Cultural Competence Assessment Instrument: A Factorial Analysis. *Journal of Rehabilitation*, 77(1), 4–13.
https://www.researchgate.net/publication/286735453_Development_and_Validation_of_the_Cultural_Competence_Assessment_Instrument_A_Factorial_Analysis
- Teixeira, G., Cruchinho, P., Lucas, P., & Gaspar, F. (2023). Transcultural nursing leadership: A concept analysis. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5, 100161. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100161>
- Teixeira, S., Gaspar, F. & Lucas, P. (2024a). Development and Validation of the Portuguese Transcultural Nursing Leadership Questionnaire (QLTE-PT). *Journal of Nursing Management*, 1, 5750265. <https://doi.org/10.1155/2024/5750265>
- Teixeira, G., Lucas, P., & Gaspar, F. (2022). International Portuguese Nurse Leaders' Insights for Multicultural Nursing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12144. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912144>
- Teixeira, G., Lucas, P., Gaspar, F. (2024b). Impact of Nurse Manager's Attributes on Multi-Cultural Nursing Teams: A Scoping Review. *Nursing Reports*, 14(3), 1676-1692. <https://doi.org/10.3390/nursrep14030125>
- Tsai, C.-J. (2022). Cross-cultural leadership behavior adjustment and leader effectiveness: a framework and implications. *International Studies of Management & Organization*, 52(3/4), 205–225. <http://10.0.4.56/00208825.2022.2131232>
- Walker, L., & Avant, K. (2019). *Strategies for theory construction in nursing* (6th ed.). Pearson.