
A liderança transformacional e as organizações positivas – Alimentando o debate com a autoetnografia

Manuel Au-Yong-Oliveira¹

¹ INESC TEC, Porto, Portugal; GOVCOPP, DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal, mao@ua.pt

Resumo

Este artigo pretende ser uma discussão sobre a liderança transformacional e que deverá existir em organizações positivas (onde há uma meritocracia reinante; versus as organizações negativas mais regidas pela relação e pelos contactos do que pela competência e em prol dos objetivos estratégicos da organização). O discurso é relativamente informal e baseia-se na experiência do autor de mais de 35 anos em empresas e organizações de diversa espécie (com e sem fins lucrativos; de fabrico; de serviços; de consultoria; PMEs mas também multinacionais). O artigo é assim um ensaio autoetnográfico – “auto” pois se parece com uma autobiografia; “etnográfico” pois tem em vista perspetivas culturais. Alguns exemplos dados sobre como funcionam diferentes culturas na prática, indiciam a dificuldade de se ser um(a) líder transformacional – onde os colaboradores se sentirão motivados, satisfeitos, empoderados, psicologicamente seguros e aproveitados, levando a um desempenho superior da organização. Aborda-se a questão de a cultura ser um elemento estável das pessoas e refere-se a questão da cegueira cultural, que pressupõe que se desconhece ou que não se tem competência face a uma cultura específica. Não se pretendem dar fórmulas, mas sim sugerir que ser transparente, dar objetivos claros (com datas a cumprir), fazer saber o que é mau e o que é bom, que conduzirão como consequência à construção de uma cultura eficaz e empreendedora – onde haverá lugar para a liderança transformacional. A liderança transformacional dependerá ainda de quatro fatores-chave: a meritocracia, a proficiência cultural, os objetivos estratégicos da organização, e o ser uma organização positiva.

Keywords: liderança transformacional; organizações positivas; transparência; objetivos; cultura nacional; cegueira cultural; proficiência cultural.

Abstract

This article is intended as a discussion of transformational leadership and that it should exist in positive organisations (where there is a reigning meritocracy; versus negative organisations that are more governed by relationships and contacts than competence and towards the strategic goals of the organisation). The discourse is relatively informal and is based on the author's experience of over 35 years in companies and organisations of various kinds (profit and non-profit; manufacturing; services; consulting; SMEs but also multinationals). The article is thus an autoethnographic essay - 'auto' because it resembles an autobiography; 'ethnographic' because it takes cultural perspectives into account. Some examples given of how different cultures work in practice, indicate the difficulty of being a transformational leader - where employees will feel motivated, satisfied, empowered, psychologically safe and taken advantage of, leading to superior organisational performance. The issue of culture being a stable element of people is addressed and the issue of cultural blindness is referred, which assumes that one is unaware of or lacks competence towards a specific culture. It is not intended to give formulas, but to suggest that being transparent, giving clear objectives (with dates to be met), making known what is bad and what is good, which will lead as a consequence to the construction of an effective and entrepreneurial culture - where there will be room for transformational leadership. Transformational leadership will further depend on four key factors: meritocracy, cultural proficiency, the strategic goals of the organisation, and being a positive organisation.

Keywords: transformational leadership; positive organisations; transparency; objectives; national culture; cultural blindness; cultural proficiency.

1. INTRODUÇÃO

Tem se falado bastante de organizações positivas (onde reinará a meritocracia) e de liderança positiva (ver também Pina e Cunha et al., 2008; e Rego & Pina e Cunha, 2009) e transformacional – que empodera e motiva e promove a satisfação dos demais colaboradores – rumo a objetivos concretos, que conseguirá atingir. É um tema muito mais popular do que se falar do seu oposto – as organizações negativas (onde grupos de maior ou menor dimensão dominarão a empresa, em prol dos seus próprios objetivos, ao invés de prosseguirem os melhores objetivos estratégicos para a organização) (Au-Yong-Oliveira, 2020, 2022a, 2022b). Mas é bom falar dos aspetos negativos nas organizações, pois eles existem – mesmo nas organizações ditas positivas haverá aspetos negativos a considerar.

O discurso neste artigo é relativamente informal, para um trabalho académico, e é fruto da experiência do autor na indústria, em organizações de toda a espécie, e até se debruça sobre experiências ocorridas antes dos seus 18 anos. O ensaio apresenta-se como autoetnográfico – um misto de autobiografia e de etnografia, que foca aspetos culturais.

Dadas as recentes greves e demais tumultos que ocorreram em França (*Financial Times*, 2023), por causa da tentativa do aumento da idade da reforma, pelo governo, e tendo $\frac{3}{4}$ da população francesa se oposto a esta medida, poderemos concluir que trabalhar que não é agradável, na maior parte dos casos e para a maior parte das pessoas, e que porventura existirão muito mais organizações negativas do que positivas (um futuro artigo do autor focará esta realidade, uma conclusão tirada após entrevistas com profissionais de diversa espécie – incluindo advogados e consultores e políticos de renome). No entanto, nem por isso se deverá deixar de alimentar o debate da liderança transformacional e das organizações positivas.

A questão de investigação será: a liderança transformacional deverá ser implementada de forma igual mesmo perante culturas nacionais diferentes? A questão da cultura e da liderança transformacional não têm sido muito estudadas em conjunto, como veremos na discussão deste artigo.

Mas o que é a liderança “boa”? Líderes de sucesso terão de ter um sentido penetrante da realidade e uma visão poderosa; deverão ser capazes de ultrapassar rivalidades intensas e de pôr no seu lugar uma diplomacia criativa (Kissinger, 2022). Líderes medíocres não serão capazes de distinguir o significativo do vulgar (Kissinger, 2022). A liderança eficaz agirá de forma decidida, quando necessário, tratando-se de temas de importância fulcral, e mesmo perante condições desfavoráveis (Kissinger, 2022).

O resto do artigo organiza-se da seguinte forma: há uma seção sobre a metodologia seguida, depois uma seção que discute os conceitos enunciados, seguido de uma seção conclusão.

2. METODOLOGIA

Este artigo segue a metodologia denominada autoetnografia. Esta metodologia é qualitativa e baseia-se em palavras, na narrativa; e, neste artigo, também se baseia em imagens. Para as imagens foi usada a ferramenta VOSviewer, uma plataforma de acesso livre e gratuito.

A autoetnografia é escrita de forma reflexiva debruçando-se sobre experiências detalhadas do investigador relacionadas com o contexto em que ocorreram, com o seu ambiente (Remenyi, 2017). É uma metodologia relativamente nova no meio académico (Remenyi, 2017).

O autor nasceu em Londres e passou lá parte da sua infância, até aos 11 anos de idade. Regressou ainda ao Reino Unido para fazer lá o seu mestrado. Fruto desta experiência tem sido como que um observador da cultura portuguesa – a nível profissional e também pessoal. Parte dessa observação é aqui relatada.

3. DISCUSSÃO

3.1. AS ORGANIZAÇÕES POSITIVAS, A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E A QUESTÃO DA DIVERSIDADE

Fazendo uma pesquisa na base de dados do Scopus, em 17-05-2023, vemos que as “*positive organisations*” são um tema ainda relativamente escasso, em termos de literatura, conforme mostra a figura 1. Há relativamente poucos artigos, com revisão anónima pelos pares, publicados sobre este tema.



Scopus



The new, enhanced version of the search results page is available.

92 document results

TITLE-ABS-KEY ("positive organisations")

Figura 1 – Pesquisa no Scopus sobre organizações positivas

Já o tema liderança transformacional revela um resultado muito maior em termos de documentos encontrados, conforme mostra a figura 2. Ora, o tema liderança transformacional estará intimamente ligado às organizações positivas. Consideremos a definição de liderança transformacional: “*Transformational leaders encourage high performance by engaging with employees*” (Salam et al., 2023, p.2); ou ainda, “*transformational leadership enhances followers’ positive psychological capital*” (Salam et al., 2023, p.2); e, finalmente, a liderança transformacional associa-se com “*employee empowerment and increased motivation... and job satisfaction*” (Salam et al., 2023, p.2).



Scopus



The new, enhanced version of the search results page is available.

6,973 document results

TITLE-ABS-KEY ("transformational leadership")

Figura 2 – Pesquisa no Scopus sobre liderança transformacional

Não temos então dúvidas que líderes destes que estarão em organizações positivas (Pina e Cunha et al., 2008; Rego & Pina e Cunha, 2009). Ter funcionários satisfeitos, com o seu capital psicológico valorizado, com elevado desempenho encorajado, aumentando-lhes a motivação e poderes (*empowerment*), só poderá tratar-se de uma organização positiva.

Será que este tipo de liderança, como qualquer tipo, deverá sofrer ajustes de cultura para cultura? Vejamos o que nos diz a literatura. Veja por favor a figura 3. Aparentemente, a investigação sobre liderança não está a levar em conta as diferenças entre países nesta questão da liderança transformacional (de 6.973 documentos somente 37 levam em conta a cultura nacional – ou uma percentagem de 0,53%).



Scopus



The new, enhanced version of the search results page is available.

37 document results

TITLE-ABS-KEY ("transformational leadership" AND "national culture")

Figura 3 – Pesquisa no Scopus sobre liderança transformacional e cultura nacional

Será que a liderança transformacional deverá depender da cultura nacional onde se desenvolve? Diria que sim. Há que perceber que o mundo não é plano (segundo Ghemawat, 2001) e que existem diferenças por vezes profundas entre países.

Mesmo dentro de uma organização onde existam muitas culturas poderá ter de haver uma atenção especial e um ajuste de forma a não tratar todos de forma similar – quando não o são.

“Cross-cultural dynamics are rife within multinational organizations and among people who regularly work with people from other cultures.” (Adler & Aycan, 2018, p.307)

É então que se define o objetivo deste artigo, que é o seguinte:

“To be able to see diversity as an asset in helping individuals, organizations, and society to succeed rather than continuing to understand it primarily as a source of problems.” (Adler & Aycan, 2018, p.307).

As diferenças existem, em todos os sentidos, inclusive no mercado de trabalho. Quando temos, por exemplo numa universidade, pessoas de países e culturas muito diferentes a estudarem e a trabalharem juntos, temos dinâmicas que se desenvolvem e que devemos compreender.

Poder ver essa diversidade como um bem precioso para o sucesso ao invés de ver essa diversidade como uma fonte de problemas (Adler & Aycan, 2018) é o resultado de uma liderança eficaz e verdadeiramente transformacional.

3.2. A CAPACIDADE PARA SER UM(A) LÍDER TRANSFORMACIONAL

Seremos todos capazes de ser líderes transformacionais? Diria que sim. Não vejo que a liderança (incluindo a transformacional) seja um bem que só alguns detêm. Por outro lado, igualmente verdade é que não deveremos ser capazes de liderar bem em todas as situações, sempre, isto é, com sucesso e alcançando sempre os objetivos pretendidos.

Essencial na liderança envolvendo várias culturas é estabelecer bem as metas (estabelecer metas e datas para o seu cumprimento) e ser muito transparente, em especial a partir do primeiro momento de acolhimento e de integração dos novos colaboradores – com políticas de integração específicas. E enunciar que tipo de comportamentos serão “castigados” e quais os que serão elogiados e recompensados.

É assim que se constroem as culturas organizacionais, mesmo tendo várias culturas presentes na organização. É evidente que os envolvidos, os colaboradores, irão falar entre si, e com colegas mais experientes, para saber até que ponto o líder é uma pessoa de palavra ou não. É importante a reputação que nos antecede.

Será que numa sala de aula há lugar para liderança transformacional? Diria que sim. É preciso levar os alunos a aprender, a evoluir de A para B, por isso constitui uma viagem que alguém tem de liderar. É preciso passar essa responsabilidade aos alunos. De quererem aprender. Mas mostrando o caminho e como lá chegar.

Será o Chat GPT (e as demais plataformas) capaz de fazer isso? Não conheço o suficiente esta ferramenta para poder responder com exatidão. Mas eu sinto-me mais motivado a preencher lacunas que tenho de melhorar ou a ganhar ainda mais competências numa dada tarefa quando tal me é sugerido por uma pessoa do que quando me é sugerido pelo telemóvel ou pelo computador.

Serei muito “*old school*” (só comecei a surfar na Internet em idade bem adulta e tive o meu primeiro smartphone já com cerca de quarenta anos, muito diferente da geração Z de hoje em dia)? Ou será que os mais jovens também se sentem do mesmo modo?

No meu local de trabalho ainda esta semana me sentei a falar com uma jovem senhora da geração Z. Ora, admitiu que gosta muito de ler livros em papel e de estudar documentos em papel, ao invés de estar sempre a olhar para um ecrã. Então esta vontade de interação da “velha guarda” poderá estar para durar... É a esperança do ser humano – o querer continuar a interagir com seres humanos.

Durante a minha carreira tive contacto com pessoas fabulosas (apesar de escrever sobre organizações negativas (Au-Yong-Oliveira, 2020, 2022a, 2022b)) – de todos os tipos, de todos os níveis hierárquicos, e de diversas culturas – incluindo a portuguesa, claro.

Trabalhei com americanos (numa firma em Portugal) e também numa firma americana gerida por portugueses (em Portugal) e por espanhóis (em Espanha), mas sem americanos presentes. Não tem nada a ver uma coisa com a outra. São tudo situações diferentes. Passo a explicar.

Não encontrei nada como a lealdade dos americanos, no local de trabalho. Não sei se tem a ver com o serem um povo guerreiro (que o são) e com o mote de “ninguém fica para trás” (*no one gets left behind*). Mas os americanos não se regem pela relação, pelo ostracismo, pelo medo de se dar com alguém aparentemente menos próprio e menos querido pelo *status quo* (aos olhos, portanto, da hierarquia reinante - ou da gestão de topo, porventura). Dão-se. E acabou. E isso é muito bom.

Tive um diretor americano excelente, ao nível do melhor, transformacional. Dava-me prémios e reconhecimento, apesar de a firma estar a perder dinheiro naquela localidade. Dava-me prémios monetários significativos. Tive pena de deixar de trabalhar com ele. Com ele evoluí, deu-me formação internacional, abriu-me horizontes, e tudo com um acordo de cavalheiros de eu não deixar a empresa durante dois anos, pelo menos. Nada de contratos nem de assinaturas. E assim viajei em formação pelos EUA, pela Áustria, pela República Checa, e assumi cargos de muita responsabilidade e com possibilidade de muita aprendizagem. O que um jovem pode querer mais?

Tive também uma diretora portuguesa que se enquadrava nos mesmos moldes. Deu-me tarefas a cumprir e não se deixou abalar pela relação. Foi pelo mérito. Pela capacidade de executar bem a tarefa (assim digo que os meus alunos serão tratados e classificados – e respondem bastante bem a esse desafio e cultura na sala de aula). E recompensou-me pelos meus resultados. Elogiou-me quando havia quem fizesse queixa do que eu fizera (não me verguei perante um chefe de equipa – bem relacionado - que insistia em eu seguir o seu procedimento que estava consistentemente a falhar). Ora, em Portugal há excelentes gestores que cultivam a cultura do mérito. Não sei o que é feito dessa gestora. Só lhe desejo bem.

Mas nem tudo tem sido um “mar de rosas”. Tendo eu nascido em Londres (tenho também passaporte britânico) e tendo vivido lá até aos 11 anos de idade, muitas pessoas se deixam enganar por eu falar português de forma perfeita (desculpem a falta de modéstia) e daí pensam que sou português. Ora, não o sou. Serei um cruzamento de várias culturas (mãe da Malásia, pai português, mas criado fora de Portugal, eu nascido em Londres e educado lá numa das melhores escolas nacionais – A Haberdashers’ Aske’s Boys’ School, em Elstree, Borehamwood – o que me deixou marcas para toda a vida).

O que significa ser inglês desde pequeno? Significa que é-se em grande medida diferente das restantes culturas no sul da Europa. Ora, só não aprende quem não quer, mas a nossa cultura (inglesa ou outra) é algo muito

estável e o nosso comportamento dificilmente mudará, já em adulto ou mesmo a partir da adolescência. Há quem diga que a personalidade se forma até aos seis meses de idade, ou até aos 5-6 anos de idade (Usunier & Lee, 2005).

“One of the most efficient ways to study the formation process of national character is to observe education systems and child-rearing practices, particularly up to the age of 5 or 6. Some of the key elements of personality develop during this time.” (Usunier & Lee, 2005, pp.14-15).

De qualquer forma, se assim for, sou inglês; e rego-me pela tarefa, pelo rigor, pelo mérito. E não por quem conheço (embora claro que também seja importante).

Significa que irei ler livros e artigos de autores desconhecidos à espera de que sejam bons. Significa que irei ler artigos e livros de autores “bestseller” esperando que sejam bons – mas não ficando desiludido, nem surpreendido, se não o forem.

A dificuldade em ver outras culturas é um fenómeno que já foi estudado. Ora vejamos a figura 4.



Scopus



The new, enhanced version of the search results page is available.

34 document results

TITLE-ABS-KEY ("cultural blindness")

Figura 4 – Pesquisa no Scopus sobre a cegueira cultural

A cegueira cultural foi estudada em 34 artigos no Scopus. De acordo com Lee et al. (2022, p.2):

“The cultural competence continuum includes six categories: cultural destructiveness, cultural incapacity, cultural blindness, cultural pre-competence, cultural competence, and cultural proficiency.”

Teremos assim um contínuo. Desde a destruição da cultura até à proficiência da cultura e passando pela cegueira cultural e pela pré-competência cultural, em estádios intermédios. O que significa a cegueira cultural?

Já a “senti na pele”. E passo a explicar.

Eu em adolescente era bastante desportista. Voluntariei-me ainda jovem para ser árbitro de um jogo num torneio (numa competição oficial, portanto). Numa jogada vi a bola dentro, mas um dos jogadores (um meu amigo) disse que foi fora. Gerou-se uma discussão algo cerrada e foi aí que um dos pais do meu amigo se aproximou da minha cadeira de árbitro e disse: “Manuel, tens que decidir a favor do teu amigo!”. Não tendo essa perspetiva do que significa ser árbitro, desci da cadeira e fiz uma coisa que raramente faço que foi desistir da tarefa que assumi – não arbitrei mais o jogo.

Ora, não me arrependo da minha decisão, até aos dias de hoje, muitos anos depois. Mas vemos aqui claramente uma diferença entre a cultura da relação (muitas culturas o são, baseado numa teia de amizades) e uma cultura mais objetiva da transação mais baseada no mérito (culturas de transação são em muito menor número e na sua forma mais pura incluem somente os EUA e o Canadá (Solomon & Schell, 2009)).

3.3. A PROMOÇÃO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM AMBIENTES CULTURAIS DIVERSOS – DISCUSSÃO ENRIQUECIDA COM O VOSVIEWER

Voltando à discussão principal, no que consiste a liderança transformacional e como a devemos promover em ambientes diversos, com pessoas de culturas diferentes?

Já vimos pelo exemplo em cima que as expetativas podem ser bem diferentes de cultura para cultura. De certa forma será muito difícil as pessoas compreenderem-se tendo passados muito diferentes. Será esse o motivo de muitos conflitos existentes, mesmo nos dias de hoje, e por esse mundo fora?

A figura 5 pretende mostrar no que consiste a liderança transformacional – com uma ilustração pictórica feita com a ferramenta VOSviewer e a partir de documentos do Scopus. Intimamente ligado ao conceito (palavras-chave dos autores das primeiras 2.000 publicações) está a cultura adaptativa, o desenvolvimento organizacional, a perspetiva transaccional (em detrimento porventura da relacional), a democracia, o capital humano (o saber aproveitar), a *self-efficacy* (acreditar nas nossas capacidades), o comprometimento com o trabalho, um clima de segurança, a inovação de produto verde, a criatividade verde, a eficácia da equipa, o bem-estar psicológico, a motivação inspirada, a aprendizagem interna, a cultura de desenvolvimento, o gestor enfermeiro, as atitudes, assim como as aptidões e competências digitais (entre outros).

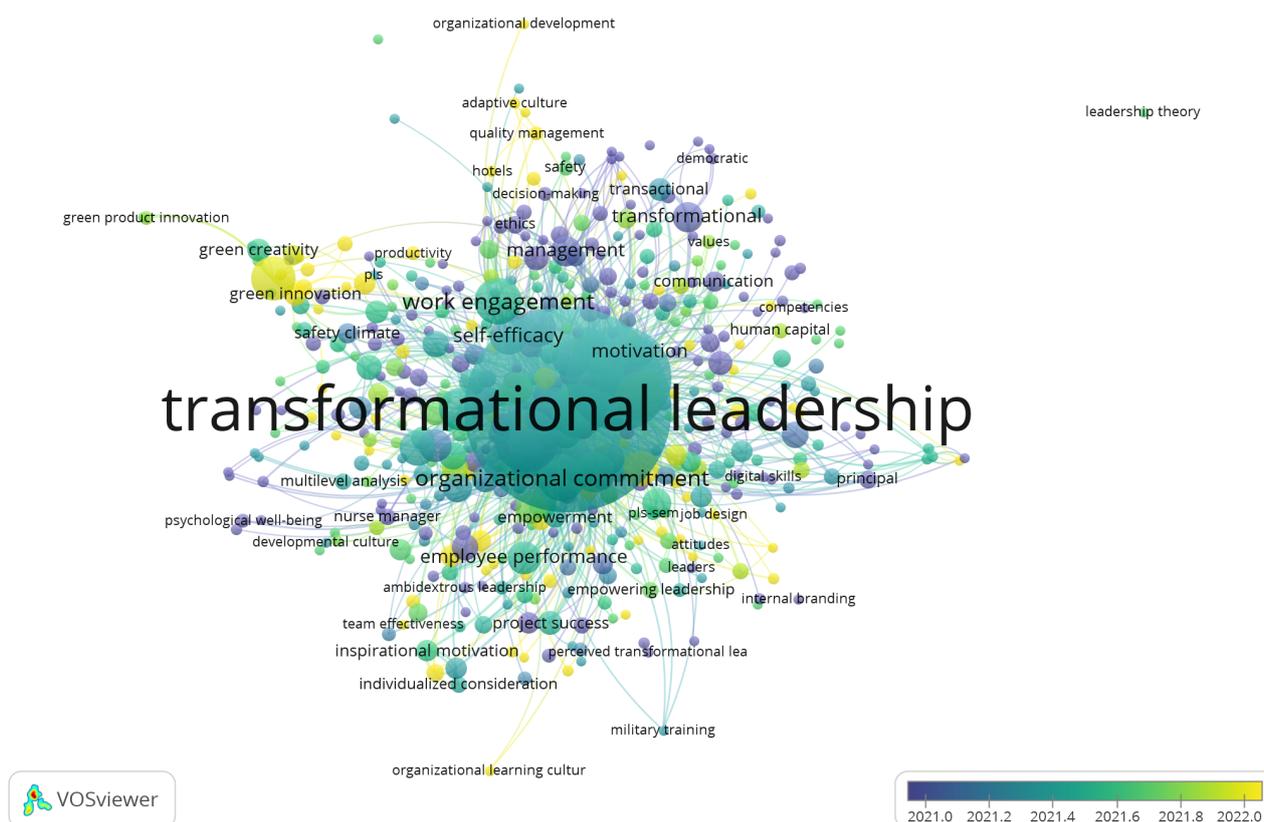


Figura 5 – Liderança transformacional de acordo com o VOSviewer (pesquisa feita no Scopus em 18-05-2023)

A figura 6 mostra o resultado da pesquisa no Scopus sobre *cultural proficiency*, um conceito central à liderança transformacional segundo este estudo.

Para haver *cultural proficiency* (figura 7) é necessário então estar a par do problema (*awareness*), o que é possível através das interações na sala de aula no ensino superior. Ser-se autêntico é essencial, a competência cultural terá a ver com liderança culturalmente relevante. Será preciso um ajuste “cross cultural”, cultura essa estudada pela antropologia e por outros líderes na educação. O *coaching* será uma solução e a cidadania uma consequência de quem é capaz de ser culturalmente proficiente. A educação e as organizações profissionais parecem assumir grande importância nesta questão central da identidade.

4. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi o de dar pistas, mas não soluções, para as empresas bem geridas e positivas. Caberá a cada um encontrar a sua “fórmula” do momento, sabendo que num mundo em constante movimento (incluindo tecnológico assim como relativo à concorrência) tudo pode deixar de funcionar de um instante para o outro. Não nos devemos fixar com determinado pensamento e perspetiva. Tudo depende (teoria da contingência). Ainda esta semana uma pessoa com quase 80 anos se queixou de que hoje os bancos estão a fechar as suas sucursais e que tudo está a ficar digital. Ora, mesmo com menos 30 anos, reconheço que este desfecho do ser humano e do mundo que criou não era facilmente previsível quando eu era mais jovem. Quem o previu será hoje muito rico e equiparado a um génio com muito elevadas capacidades e de visão do futuro.

Se encontrar uma empresa onde se dá bem, fique por lá. Não se deixe ludibriar por situações de salário ou de comodidade melhores. A cultura das organizações é uma caixa negra. Não sabemos se vamos nos dar bem em determinado ambiente e com determinado líder até experimentar. Se tiver pessoas muito positivas com quem produz bem e com quem gosta de estar e de trabalhar – preze-as. Esses sim são os meus conselhos. Tanto mais verdade para quem tiver uma cultura diferente dos demais ou para quem for muito “fora-da-caixa” (ou mesmo pouco, num país adverso à mudança como há na Europa de sudoeste). Bem-haja as que ajudam essas pessoas e já os encontrei em abundância na sociedade e no mundo do trabalho – tanto em Portugal como no estrangeiro.

Desta forma a figura 8 resume este artigo. A liderança transformacional terá como base quatro fatores: a meritocracia, a proficiência cultural, os objetivos estratégicos da organização, e o ser uma organização positiva. Tudo dependerá da situação, mas se tivermos estes fatores no lugar e local certo teremos mais hipóteses de triunfar.

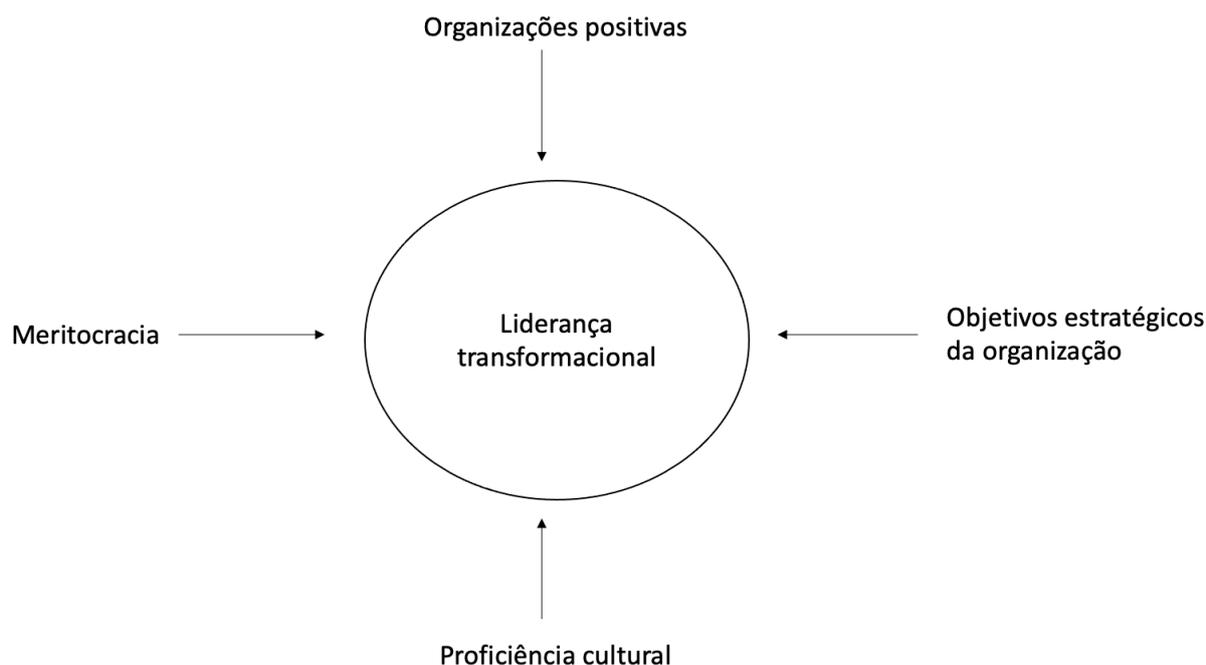


Figura 8 - Liderança transformacional – quatro fatores de base (elaboração própria)

Finalmente, a propósito das organizações positivas, qual a palavra mais positiva que existe, mesmo na gestão assim como na música (e no Scopus)? A figura 9 elucidada.



Scopus



The new, enhanced version of the search results page is available.

74,652 document results

TITLE-ABS-KEY (love)

Figura 9 – Uma pesquisa no Scopus com a palavra-chave “Love” [Amor]

A palavra “Love” tem imenso impacto, mesmo na academia. Uma pesquisa revela que é usada 74.652 vezes (pelo menos uma vez nestes documentos diferentes). “All you need is love” cantaram os Beatles. Será mesmo? Certamente será mais lembrado se falar e trabalhar em organizações positivas, onde porventura há mais amor (*fraternal love?* Amor pelo próximo?). Mas lembrando sempre que as organizações positivas serão porventura mais difíceis de encontrar que o seu oposto - as organizações negativas. Mas sem dúvida que o amor é procurado, mesmo na ciência.

AGRADECIMENTOS

O autor gostaria de agradecer os fundos oferecidos pela Universidade de Aveiro – no âmbito do Prémio Investigador Universidade de Aveiro 2022 – atribuição de menção honrosa na área de Ciências Sociais – que serviram em parte também para financiar esta participação na ICIEMC 2023. Muito obrigado.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Adler, N.J., Aycan, Z. (2018). Cross-Cultural Interaction: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 307-333.
- Au-Yong-Oliveira, M. (2020). *Como navegar em Organizações negativas. Uma discussão sobre a competitividade e a sobrevivência*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Au-Yong-Oliveira, M. (2022a). *Negative organisations and how to overcome them. Fighting to promote innovation and change*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Au-Yong-Oliveira, M. (2022b). Negative Organizations and [Negative] Powerful Relationships and How They Work against Innovation - Perspectives from Millennials, Generation Z and Other Experts. *Sustainability*. DOI: 10.3390/su14241701.
- Financial Times* (2023). French strikes over pension reform move into “higher gear”. 07 março 2023. Disponível em: <https://www.ft.com/content/2023c5ca-b2d4-4cbd-8d7f-4ebbb0f68232>, acedido a 27-05-2023.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters – The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, September, 1-13.
- Kissinger, H. (2022). *Leadership – Six studies in world strategy*. UK: Allen Lane.
- Lee, C.R., Gilliland, K.O., Beck Dallaghan, G.L., Tolleson-Rinehart, S. (2022). Race, ethnicity, and gender representation in clinical case vignettes: a 20-year comparison between two institutions. *BMC Medical Education*, 22(1).

- Pina e Cunha, M., Rego, A., Lopes, M.P., Ceitel, M. (2008). *Organizações positivas – Manual de trabalho e formação para desenvolver as forças dos indivíduos e das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Pina e Cunha, M. (2009). *Liderança positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Remenyi, D. (2017). *Dictionary of research concepts and issues*. 2nd edition. Reading, UK: ACPI.
- Salam, H.A., Dumit, N.Y., Clinton, M., Mahfoud, Z. (2023). Transformational leadership and predictors of resilience among registered nurses: a cross-sectional survey in an underserved area. *BMC Nursing*, 22(1), 37.
- Solomon, C.M., Schell, M.S. (2009). *Managing across cultures – the seven keys to doing business with a global mindset*. USA: McGraw-Hill.
- Usunier, J.-C., Lee, J.A. (2005). *Marketing across cultures*. 4th edition. Harlow, England: Prentice-Hall.
-