

6th

ICOHN'24

INTERNATIONAL CONGRESS OF
OCCUPATIONAL HEALTH NURSING

PROCEEDINGS

ESCOLA SUPERIOR DE SAÚDE DE VISEU

17-19 DE ABRIL DE 2024



6th

ICOHN'24

INTERNATIONAL CONGRESS OF
OCCUPATIONAL HEALTH NURSING

PROCEEDINGS

ESCOLA SUPERIOR DE SAÚDE DE VISEU

17-19 DE ABRIL DE 2024

Organizadores:



**Escola Superior de
Enfermagem de Coimbra**



FICHA TÉCNICA de E-book

DOI E-Book "International Congress of Occupational Health Nursing: Proceedings"

<https://doi.org/10.34633/978-989-35494-5-2>

Produção científica relativa ao evento 6th International Congress of Occupational Health Nursing (ICOHN24): Pesquisa Científica e de Boas Práticas em Saúde Ocupacional e Enfermagem do Trabalho

Escola Superior de Saúde de Viseu, 17 de abril de 2024.

TÍTULO

ICOHN24 – International Congress of Occupational Health Nursing: Proceedings

COORDENAÇÃO CIENTÍFICA

Cláudia Margarida Correia Balula Chaves

Helena Maria Almeida Macedo Loureiro

Elisabete Maria das Neves Borges

AUTORES

Aida Maria de Oliveira Cruz Mendes

Ana Isabel Nunes Pereira de Azevedo e Andrade

Cláudia Margarida Correia Balula Chaves

Elisabete Maria das Neves Borges

Elsa Maria de Oliveira Pinheiro de Melo

Helena Maria Almeida Macedo Loureiro

José Hermínio Gonçalves Gomes

João Paulo de Almeida Tavares

Margarida da Silva Neves de Abreu

Maria da Saudade de Oliveira Custódio Lopes

Maria José da Silva Peixoto de Oliveira Cardoso

Maria Odete Pereira Amaral

Paulo Joaquim Pina Queirós

Ricardo João Correia da Cruz Pais Antunes

Teresa Madalena Kraus Brincheiro Hüttel Barros

REVISÃO FINAL

Cláudia Margarida Correia Balula Chaves

Helena Maria Almeida Macedo Loureiro

Elisabete Maria das Neves Borges

DESIGN

Nuno Tiago Lopes Mendes

PAGINAÇÃO

Nuno Tiago Lopes Mendes

Rui Malheiro

EDIÇÃO

Escola Superior de Saúde de Viseu

ISBN

978-989-35494-5-2

Os conteúdos apresentados são da exclusiva responsabilidade dos respetivos autores.

© Autores. Esta obra encontra-se sob a Licença Internacional Creative Commons Atribuição 4.0.

PREFÁCIO

O 6th International Congress of Occupational Health Nursing (ICOHN24) culminou num espaço de reflexão multiprofissional e transdisciplinar sobre temáticas que de forma direta ou indireta se poderão constituir como riscos laborais, repercutindo-se no estado de saúde dos trabalhadores. À semelhança das edições anteriores, esta 6^a edição do ICOHN preconizou que as evidências procedentes da Investigação Científica e das Boas Práticas Clínicas em Saúde Ocupacional e Enfermagem do Trabalho nível nacional e internacional, se cruzassem e acrescentassem valor, por forma a fomentar ambientes de trabalho saudáveis e promotores de saúde.

As Instituições Organizadoras do evento, Escola Superior de Saúde de Viseu – Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Enfermagem do Porto, Escola Superior de Saúde da Universidade de Aveiro, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra e Escola Superior de Saúde de Leiria – Instituto Politécnico de Leiria uniram-se em torno da missão de proporcionar temas com realce na promoção do conhecimento, reforço de processos educativos e inovadores. Assim, duas conferências, A Agenda do Trabalho Digno e a Enfermagem do Trabalho e a Inovação nos Locais de Trabalho, foram os pontos de partida e encerramento do evento.

Nos diferentes painéis, valorou-se a presença de todos os agentes associados à Saúde Ocupacional que direta e indiretamente influem na qualidade de vida dos trabalhadores. Foram vários os temas abordados e que foram refletidos na apresentação de Comunicações Orais e Pósteres, como forma de partilha de informações credíveis, para um aumento do despertar de consciências, visando a maximização da saúde laboral e, por inerência, a redução ao máximo dos fatores de risco com impacto negativo na saúde dos trabalhadores e ambientes laborais. Estes foram debates emergentes, que se assumem como autênticos desafios ao nível da implementação de protocolos de pesquisa científica, bem como na prática profissional, mas que venham a ser pragmatizados para assegurarem a qualidade da Saúde Ocupacional e para que seja mais valorizada a área da Enfermagem do Trabalho. Só com a partilha de saberes e experiências como esta é que se podem perspetivar boas práticas de promoção da saúde, produzidas a nível nacional e internacional, no âmbito da Enfermagem do Trabalho. Como foi proferido, há a necessidade premente de se identificarem padrões e tendências nos registos de saúde dos trabalhadores, possibilitando a predição dos fatores de risco e consequentes problemas de saúde decorrentes dos ambientes de trabalho, para

que, assim, se possam efetivar as medidas de prevenção. Foi reiterado que a Saúde Ocupacional não se restringe à componente física, mas também mental, ou seja, é na conjugação destas duas componentes da saúde que se consegue promover a saúde dos trabalhadores, seja em que área for, sem quaisquer discriminações.

Foi igualmente reforçada a ideia de haver mais compromissos organizacionais para melhorar a saúde da força de trabalho, fornecer aos trabalhadores informações adequadas e estabelecer estratégias de comunicação abrangentes, envolver os trabalhadores nos processos de tomada de decisão, desenvolver uma cultura de trabalho baseada na parceria, organizar tarefas e processos de trabalho de modo que contribuam para a saúde laboral, em vez de prejudicá-la, implementar políticas e práticas que melhorem a saúde dos trabalhadores, tornando as escolhas saudáveis mais fáceis. É urgente este reconhecimento por parte das organizações, com impacto favorável na sua saúde e bem-estar de todos os trabalhadores. De igual modo, estas medidas passam por capacitar mais os trabalhadores em matéria de literacia em saúde.

Quanto mais se deseja que as expectativas dos profissionais de trabalhar na organização a que estão afetos sejam saudavelmente atendidas, mais medidas a organização poderá implantar.

Ficou bem esclarecido que os resultados têm implicações práticas, ao aumentar o conhecimento sobre os fatores que influenciam a decisão de uma organização de ativar políticas de Promoção da Saúde no Trabalho. Podem também servir de orientação para implementar políticas que incentivem a promoção da saúde laboral e contribuam para a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 3 e 8. A Segurança e Saúde no Trabalho são umas das prioridades na Europa e a nível mundial.

Pela Comissão Organizadora

Cláudia Balula Chaves

André Fernandes, CPGET, 3^a edição

Índice

CAPÍTULOS	19
NOTIFICAÇÃO DE DOENÇAS E AGRAVOS OCUPACIONAIS EM AMBIENTE HOSPITALAR: AVALIAÇÃO EDUCACIONAL E ECOLÓGICO-AMBIENTAL POR TRABALHADORES DA SAÚDE ...	21
<i>MARIA HELENA MENDONÇA DE ARAÚJO¹, DONIZETE VAGO DAHER², IRMA DA SILVA BRITO³, LINA MARCIA MIGUEIS BERARDINELLI⁴, AMANDA ALVES FECURY⁵, ANDRESSA AMBROSINO PINTO⁶</i>	21
PROMOVER O BEM-ESTAR FÍSICO E PSICOSSOCIAL NO TRABALHO ATRAVÉS DE PAUSAS ATIVAS	31
<i>DÉBORA REGO¹, SUSANA TEIXEIRA²</i>	31
OS DESAFIOS PARA O FUTURO DA SAÚDE OCUPACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE (REGIÃO INSULAR)	38
<i>MARLENE MORAIS RIBEIRO¹</i>	38
TRABALHO EM SEGURANÇA	43
<i>CARLOS DIAS¹</i>	43
GESTÃO INOVADORA: DIGITALIZAÇÃO E BEM-ESTAR NO TRABALHO.....	53
<i>ELISA FIGUEIREDO¹; ERMELINDA MARQUES²</i>	53
SAÚDE OCUPACIONAL: EQUIPA MULTIDISCIPLINAR	59
<i>FÁTIMA RAMALHO¹</i>	59
EXPOSIÇÃO OCUPACIONAL A AGENTES QUÍMICOS EM PROFISSIONAIS DE SAÚDE: RISCOS, PREVENÇÃO E BOAS PRÁTICAS DE SEGURANÇA HOSPITALAR	64
<i>EMÍLIO MACHADO¹, ELISABETE BORGES², MANUEL OLIVEIRA³</i>	64
DOENÇAS PROFISSIONAIS E ACIDENTES DE TRABALHO	71
<i>VÍTOR PINHEIRO¹</i>	71
LIDERAZGO RELACIONAL: UNA NUEVA FORMA DE GESTIÓN DE LOS GRUPOS	75
<i>MARÍA JOSÉ DE-DIOS-DUARTE¹</i>	75
PRÓXIMA ATUALIZAÇÃO DO GUIA PARA PRECAUÇÕES DE ISOLAMENTO EM AMBIENTES DE CUIDADOS DE SAÚDE – CDC.....	85
<i>LAMEIRO VILARIÑO, M^a CARMEN⁽¹⁾</i>	85
TELETRABALHO E TRABALHO EM PLATAFORMAS DIGITAIS: RISCOS PARA A SAÚDE DOS ENFERMEIROS.....	87
<i>EMÍLIA TELO¹</i>	87
INOVAÇÕES APlicada à SAÚDE DO TRABALHADOR	98

ADRIANA APARECIDA PAZ ¹ , MARCELO GÖTZ ²	98
SUPORTE BÁSICO DE VIDA COM DESFRILHADOR AUTOMÁTICO EXTERNO	106
TERESA LOPES ¹ , MANUEL CORDEIRO ²	106
GESTÃO DO STRESS E ESTRATÉGIAS DE COPING NO TRABALHO DOS ENFERMEIROS.....	114
ELISABETE BORGES ¹ , CRISTINA QUEIRÓS ²	114
EDUCAR PARA A SAÚDE EM CONTEXTO LABORAL: APLICATIVOS DE APOIO À INTERVENÇÃO DA EQUIPA DE SAÚDE OCUPACIONAL	122
HELENA LOUREIRO ¹ ; MARGARIDA ABREU ² ; ANGÉLICA SILVA ³	122
IMOBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO EM TRAUMA.....	131
MANUEL CORDEIRO ¹ , TERESA LOPES ²	131
OFICINAS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SAÚDE MENTAL POSITIVA NO TRABALHO	137
PATRÍCIA ALVES ¹ , AMADEU GONÇALVES ² , TÂNIA CORREIA ³	137
ERGONOMIA E AVALIAÇÃO POSTURAL EM EMPRESA INDUSTRIAL TÊXTIL.....	147
JOSÉ MATEUS ¹ ; PEDRO BRIGAS ² ; ELISA FIGUEIREDO ³ ERMELINDA MARQUES ⁴ ;	147
PASSOS FIRMES: O PÉ DIABÉTICO NO TRABALHO	152
ELISABETE FIGUEIREDO ¹ , CLÁUDIA TEIXEIRA ² , LUIS PAIVA ³	152
BEM-ESTAR NO TRABALHO NOS COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE.....	158
ARMÉNIO NUNES ⁽¹⁾ , DULCE HELENA ⁽¹⁾ , ANA CASTRO ⁽¹⁾ HENRIQUE SANTOS ⁽¹⁾ , CARLOS FERREIRA ⁽¹⁾ , RÚBEN ALMEIDA ⁽¹⁾ , MARGARIDA FERREIRA ⁽¹⁾	158
SAÚDE OCUPACIONAL NAS FORÇAS POLICIAIS: A RELAÇÃO ENTRE BURNOUT E IDEAÇÃO SUICIDA EM OPERACIONAIS	168
RUTE PEREIRA ¹ , INÊS RODRIGUES ² , EDUARDO SILVA ³ , FILIPE SILVA ⁴ , CÉSAR NOGUEIRA ⁵ , CRISTINA QUEIRÓS ⁶	168
PREDITORES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E DA INTERAÇÃO FAMILIAR: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DE SAÚDE.....	176
MARGARIDA ABREU ¹ , ELISABETE BORGES ² , HELENA LOUREIRO ³ , MARGARIDA FERREIRA ⁴ , JOSÉ RIBEIRO ⁵ , ASSUNÇÃO NOGUEIRA ⁶	176
AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS OCUPACIONAIS	184
JOSÉ HERMÍNIO GOMES ¹ ; MANUELA PINTO ² ANDREIA SOFIA CRISTINA ³	184
O TRABALHO DIGNO: O PAPEL DA ENFERMAGEM DO TRABALHO NO AMBITO DA AGENDA 2030.....	188
EUGÉNIA ALENTEJO ¹ ; JOSÉ HERMÍNIO GOMES ²	188
RESUMOS	198
A SATISFAÇÃO DO CLIENTE NUM SERVIÇO DE URGÊNCIA PRIVADO: DADOS DE 2023	199
RICARDO FILIPE MESQUITA SEQUEIRA ⁽¹⁾ ; GILYMAR FERNANDEZ SABENÇA ⁽²⁾	199

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: PILARES FUNDAMENTAIS DAS ORGANIZAÇÕES E DA SAÚDE DOS ENFERMEIROS	200
MÁRCIO SILVA ⁽¹⁾ , JOSÉ MAGALHÃES ⁽¹⁾ , CRISTINA QUEIRÓS ⁽²⁾ , ELISABETE BORGES ⁽³⁾	200
EFETIVIDADE DO ROSMARINUS OFFICIALIS SOBRE PARAMÉTROS ANTROPOMÉTRICOS DE PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA	201
ROSÂNGELA DA SILVA ⁽¹⁾ , CAROLINA PRETTO ⁽¹⁾ , FLÁVIA LENZ ⁽¹⁾ , JULIANA TAMIOZZO ⁽¹⁾ ...	201
ENFERMAGEM DO TRABALHO E O TELETRABALHO	202
JOSÉ FALCÃO ⁽¹⁾ , JOÃO FERREIRA ⁽¹⁾ , DUARTE CRUZ ⁽¹⁾	202
EXPERIÊNCIA CLÍNICA DE BOAS PRÁTICAS EM ENFERMAGEM DO TRABALHO	203
PEDRO SEQUEIRA ⁽¹⁾	203
GINÁSTICA LABORAL COMO ESTRATÉGIA PROMOTORA DA SAÚDE, SEGURANÇA E BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES	205
ANA AMARAL ⁽¹⁾ , ANA MARQUES ⁽²⁾ , MARIA PEGA ⁽¹⁾ , RITA MARTINS ⁽³⁾ , VANDA FIGUEIREDO ⁽³⁾ , ODETE AMARAL ⁽⁴⁾ , PAULA ROCHA ⁽⁴⁾ , SUSANA BATISTA ⁽⁴⁾	205
IMPACTE DE UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS ENFERMEIROS.....	206
AMÍLCAR LOPES ⁽¹⁾ , ANA PAULA PRATA ⁽²⁾ , MARIA JOSÉ LUMINI ⁽²⁾ , DIANA OLIVEIRA ⁽³⁾ , ANA ISABEL VILAR ⁽²⁾ , CARLOS VILELA ⁽²⁾	206
RESILIENCIA, GRATITUD Y APOYO AFECTIVO EN RELACIÓN A LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE TRABAJADORES ESPAÑOLES: ESTUDIO DESCRIPTIVO TRANSVERSAL	208
DOMINGO DE PEDRO JIMENEZ ⁽¹⁾ , CARMEN FERNÁNDEZ GARRIDO ⁽²⁾ , JUAN VEGA ESCAÑO ⁽³⁾ , ROCIO DE DIEGP CORDERO ⁽³⁾	208
TRABALHO DIGNO - PAUSAS ATIVAS NO LOCAL DE TRABALHO COMO PROMOTORAS DA SAÚDE MENTAL.....	210
ANDRÉ FERNANDES ⁽¹⁾ , CRISTINA COSTA ⁽²⁾ , FILIPA FERREIRA ⁽³⁾ , MARIA CRUZ ⁽⁴⁾ , MARIANA PAIVA ⁽²⁾ , ODETE AMARAL ⁽³⁾ , PAULA ROCHA ⁽³⁾ , SUSANA BATISTA ⁽³⁾	210
TRABALHO E SEGURANÇA CIRÚRGICA: UM ESTUDO COM ENFERMEIROS PERIOPERATÓRIOS	212
BRUNO SILVA ⁽¹⁾ , ANA PAULA PRATA ⁽²⁾ , MARISTELA SANTINI MARTINS ⁽³⁾ , ELISABETE BORGES ⁽²⁾ , CARLOS VILELA ⁽²⁾	212
POLÍCIA E SAÚDE MENTAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DO IMPACTO DAS INTERVENÇÕES PSICOSSOCIAIS	214
CAROLINA SCHACKER EVANGELISTA ⁽¹⁾ , ROSA LADI LISBÔA ⁽²⁾ , MELANIE SCHRODER ⁽³⁾ , VITÓRIA SILVA DA ROSA ⁽¹⁾ , ANA CRISTINA WESNER VIANA ⁽¹⁾ , ELISABETE MARIA DAS NEVES BORGES ⁽⁴⁾ , ADRIANA APARECIDA PAZ ⁽¹⁾	214
AMBIENTE DE TRABALHO PSICOSSOCIAL E STRESS OCUPACIONAL - INTERVENÇÃO DO ENFERMEIRO DO TRABALHO	216
JOÃO ROCHA ⁽¹⁾	216

EFICÁCIA DO PERÓXIDO DE HIDROGÉNIO NA DESCONTAMINAÇÕES DAS SUPERFÍCIES HOSPITALARES PARA PREVENIR INFEÇÕES – REVISÃO SCOPING	218
BRUNO PIRES ⁽¹⁾ , INÊS LAIA ⁽²⁾ , MARTA PEREIRINHA ⁽³⁾ , MÓNICA TAVARES ⁽⁴⁾ , SARAH ZUNINO ⁽⁵⁾ , FERNANDO GAMA ⁽⁶⁾ , EMÍLIA COUTINHO ⁽⁷⁾	218
TRABALHO POR TURNOS - IMPLICAÇÕES NA VIDA FAMILIAR DOS ENFERMEIROS	220
CÁTIA FONSECA ⁽¹⁾ , DANIELA MARTINS ⁽²⁾ , DANIELA NUNES ⁽³⁾ , JOSÉ HERMÍNIO GOMES ⁽⁴⁾ , VERÓNICA TOMÁS ⁽⁵⁾	220
A GRANDE REFORMA: EXTINÇÃO DO HOSPITAL ARCEBISPO JOÃO CRISÓSTOMO, INTEGRAÇÃO NA ULS DE COIMBRA E O SEU IMPACTO NA SAÚDE DOS TRABALHADORES..	222
MARISA FERREIRA ⁽¹⁾	222
O PAPEL DO ENFERMEIRO DO TRABALHO NA PROMOÇÃO DA SAÚDE DOS TRABALHADORES EXPOSTOS A RADIAÇÃO ULTRAVIOLETA	223
JOÃO ROCHA ⁽¹⁾	223
PROCEDIMENTO INTERNO DO SERVIÇO DE SAÚDE OCUPACIONAL NA INTERVENÇÃO AO TRABALHADOR SUJEITO A QUEIMADURA TÉRMICA- 6TH INTERNATIONAL CONGRESS OF OCCUPATIONAL HEALTH NURSING	225
RUBATAIANA SOARES ⁽¹⁾ , DIANA JESUS ⁽¹⁾ , VÍTOR FERREIRA ⁽¹⁾	225
PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO: PREVALÊNCIA DA SENSIBILIZAÇÃO E DERMATITE POR EXPOSIÇÃO LABORAL À EPOXY NA INDÚSTRIA DE TURBINAS EÓLICAS.....	226
ANDREIA MARQUES ⁽¹⁾ , VÍTOR PINHEIRO ⁽¹⁾ ANA MARQUES ⁽¹⁾ , LORA SÁ ⁽¹⁾	226
FATORES PREDITORES DE STRESS NOS ENFERMEIROS QUE TRABALHAM NO SERVIÇO DE URGÊNCIA	228
ANA MENDES ⁽¹⁾ ; ANA SOUSA ⁽¹⁾ ; SIMÃO PINTO ⁽¹⁾ , ÓSCAR MONTEIRO ⁽²⁾ , ALEXANDRE BUENO ⁽³⁾ ; RENATA EVANGELISTA ⁽³⁾ ; MAFALDA SILVA ⁽²⁾ ; MARGARIDA FERREIRA ⁽²⁾	228
PROMOÇÃO DE ESTILOS DE VIDA SAUDÁVEIS DOS ENFERMEIROS	230
ANA MENDES ⁽¹⁾ , ANA SOUSA ⁽¹⁾ , ÓSCAR MONTEIRO ⁽²⁾ , SIMÃO PINTO ⁽¹⁾ , CARLOS FERREIRA ⁽¹⁾ , MARGARIDA FERREIRA ⁽²⁾ RÚBEN ALMEIDA ⁽¹⁾	230
PROCEDIMENTO INTERNO DO SERVIÇO DE SAÚDE OCUPACIONAL PARA A PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR PSICOSSOCIAL DOS TRABALHADORES	231
RUBATAIANA SOARES ⁽¹⁾ , DIANA JESUS ⁽¹⁾ , VÍTOR FERREIRA ⁽¹⁾	231
UM OLHAR SOBRE A SAÚDE DOS TRABALHADORES DA PESCA ARTESANAL DE UMA ILHA LITORÂNEA DA REGIÃO SUL DO BRASIL	233
CLAUDIOMÁRIA RAMOS PIRES FONSECA ⁽¹⁾ , SARA INGRID DE REZENDE FERREIRA ⁽¹⁾ , FERNANDA MOURA D'ALMEIDA MIRANDA ⁽¹⁾	233
PSICODRAMA: UMA FERRAMENTA DE PROMOÇÃO DA COMUNICAÇÃO EFICAZ EM EQUIPA DE SAÚDE OCUPACIONAL.....	235
VERA VALÉRIO ⁽¹⁾ , MARIA JOSÉ SILVA ⁽²⁾ , ANA DANIELA GUERRA ⁽²⁾ , HELENA LOUREIRO ⁽¹⁾ .	235
DANOS FÍSICOS RELACIONADOS AO TRABALHO EM PROFISSIONAIS DE SAÚDE MENTAL... 	237

ROSÃNGELA DA SILVA ⁽¹⁾ , FLÁVIA LENZ ⁽¹⁾ , CAROLINA RENZ ⁽¹⁾ , VALENTINE MENDES ⁽²⁾	237
FATORES PREDITORES DE BURNOUT EM ENFERMEIROS GESTORES HOSPITALARES: UM ESTUDO TRANSVERSAL.....	239
ELISABETE BORGES ⁽¹⁾ , GILDO CASTRO ⁽²⁾ , ASSUNÇÃO NOGUEIRA ⁽³⁾ , LETÍCIA TRINDADE ⁽⁴⁾ .	239
ESTRESSE E PERFIL CARDIOVASCULAR EM MULHERES DA ENFERMAGEM DE URGÊNCIA E EMERGÊNCIA.....	241
ROSÃNGELA MARION DA SILVA ⁽¹⁾ , JULIANA TAMIOZZO ⁽¹⁾ , CAROLINA RENZ PRETTO ⁽¹⁾	241
BEM CUIDAR PARA MELHOR TRABALHAR NA UNIDADE DE CUIDADOS NA COMUNIDADE.	242
SARA SIMÕES ⁽¹⁾ , MARTA ROSA ⁽²⁾	242
O ENFERMEIRO DO TRABALHO NO SERVIÇO INTERNO VS SERVIÇO EXTERNO : QUAL ESCOLHER?.....	244
CARLA OLIVEIRA ⁽¹⁾ , MARTA GOMES ⁽²⁾	244
BEM-ESTAR PSICOLÓGICO NOS ENFERMEIROS A DESEMPENHAR FUNÇÕES EM SERVIÇOS DE SAÚDE MENTAL E PSIQUIATRIA.....	246
ALEJANDRA LIMA ⁽¹⁾ , DANIEL FERREIRA ⁽¹⁾ , FERNANDA SOUSA ⁽¹⁾ , CARLOS FERREIRA ⁽²⁾ , RÚBEN ALMEIDA ⁽²⁾ , MARGARIDA FERREIRA ⁽²⁾	246
LMERT NOS ENFERMEIROS E RELAÇÃO COM SAÚDE OCUPACIONAL: REVISÃO INTEGRATIVA	248
FRANCISCO SANTOS ⁽¹⁾ , INÊS RAMA ⁽¹⁾	248
BEM-ESTAR PSICOLÓGICO DOS DOCENTES DE ENFERMAGEM DO ENSINO SUPERIOR: SCOPING REVIEW	250
DANIEL FERREIRA ⁽¹⁾ , ALEJANDRA LIMA ⁽¹⁾ , FERNANDA SOUSA ⁽¹⁾ , ALEXANDRE BUENO ⁽²⁾ , MAFALDA SILVA ⁽³⁾ , MARGARIDA FERREIRA ⁽³⁾ , RENATA EVANGELISTA ⁽²⁾	250
FATORES INFLUENCIADORES AO USO DOS PROTETORES AUDITIVOS EM TRABALHADORES DA INDÚSTRIA: SCOPING REVIEW.....	252
MÓNICA MORGADO ⁽¹⁾ , ISABEL SANTOS ⁽¹⁾ , MARGARIDA SILVA ⁽¹⁾ , JOSÉ GOMES ⁽¹⁾	252
PREVALÊNCIA E MOTIVOS DE PRESENTISMO EM PROFISSIONAIS NÃO ACADÉMICOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA	253
SÓNIA MAGALHÃES ⁽¹⁾ , JOSELINA BARBOSA ⁽²⁾ , ELISABETE BORGES ⁽³⁾	253
CONSEQUÊNCIAS DO TELETRABALHO NA SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES DURANTE O COVID-19	255
BEATRIZ LOPES ⁽¹⁾ , JOEL LOPES ⁽²⁾	255
APLICAÇÃO DE INTELÊNCIA ARTIFICIAL NA SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA	257
ANA RITA PÁDUA ⁽¹⁾ , MARCO GAMA ⁽¹⁾ , JOAQUIM ALVARELHÃO ⁽²⁾	257
BULLYING NO LOCAL DE TRABALHO EM ENFERMEIROS: SCOPING REVIEW	259

ANA AMARAL ⁽¹⁾ , ANA MARQUES ⁽²⁾ , MARIA PEGA ⁽²⁾ , RITA MARTINS ⁽³⁾ , VANDA FIGUEIREDO ⁽³⁾ , ODETE AMARAL ⁽⁴⁾ , PAULA ROCHA ⁽⁴⁾ , SUSANA BATISTA ⁽⁴⁾	259
BURNOUT EM ENFERMEIROS: IMPLICAÇÕES E INTERVENÇÕES EM SAÚDE OCUPACIONAL (SCOPING REVIEW)	261
MARIANA MARQUES (1), ANDRÉ AZEVEDO (2), CRISTINA NIZA (3), RAQUEL FELÍCIO (4), RUI FERREIRA (5) ODETE AMARAL (6), PAULA ROCHA (6), SUSANA BATISTA (6).....	261
INCIDENTES COM CORTOPERFURANTES EM PROFISSIONAIS DE SAÚDE EM CONTEXTO HOSPITALAR	263
ANA AMARAL ⁽¹⁾ , FRANCISCA NASCIMENTO ⁽²⁾ , MARIANA SANTOS ⁽³⁾ , MARTA BATISTA ⁽⁴⁾ , SARA CHIQUELHO ⁽⁵⁾ , ODETE AMARAL ⁽⁶⁾ , PAULA ROCHA ⁽⁶⁾ , SUSANA BATISTA ⁽⁶⁾	263
INFLUÊNCIA DO TRABALHO POR TURNOS NA QUALIDADE DE VIDA DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE	265
ASSUNÇÃO NOGUEIRA ⁽¹⁾ , MARGARIDA FERREIRA ⁽²⁾ , LILIANA ÀVIDOS ⁽³⁾ , CARLOS FERREIRA ⁽⁴⁾	265
OFICINAS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SAÚDE MENTAL POSITIVA NO MUNICÍPIO DE VOUZELA	267
PATRICIA ALVES ⁽¹⁾ , AMADEU GONÇALVES ⁽¹⁾ , CARLA MAIA ⁽²⁾ , TÂNIA CORREIA ⁽¹⁾	267
SAÚDE MENTAL POSITIVA NOS TRABALHADORES DO MUNICÍPIO DE VOUZELA: UM ESTUDO EM CONSTRUÇÃO	268
PATRICIA ALVES ⁽¹⁾ , AMADEU GONÇALVES ⁽¹⁾ , TÂNIA CORREIA ⁽¹⁾ , CARLA MAIA ⁽²⁾ , CARLOS SEQUEIRA ⁽³⁾ , ISILDA RIBEIRO ⁽³⁾	268
SAÚDE OCUPACIONAL DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: UM ESTUDO PRELIMINAR COM REALIDADE VIRTUAL	270
SARA FARIA ⁽¹⁾ , ANTÓNIO MARQUES ⁽²⁾ , CRISTINA QUEIRÓS ⁽¹⁾	270
SÍNDROME DE BURNOUT VS AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS – 6TH INTERNATIONAL CONGRESS OF OCCUPATIONAL HEALTH NURSING	272
CATARINA COELHO ⁽¹⁾ , ARMANDO SILVA ⁽¹⁾	272
STATUS IMUNITÁRIO E VACINAÇÃO DOS PROFISSIONAIS CONTRA A HEPATITE B NA ULS DÃO-LAFÕES	274
ELISABETE FIGUEIREDO ⁽¹⁾ , ANA LOURENÇO ⁽¹⁾	274
VIGILÂNCIA DA SAÚDE DOS TRABALHADORES - MITO OU REALIDADE?	276
RITA BATISTA ⁽¹⁾ , CARLOS PONTINHA ⁽¹⁾ , JOSÉ CALADO ⁽¹⁾	276
A ILUMINAÇÃO NO ESCRITÓRIO E O SEU IMPACTO NA SSAÚDE DE TRABALHADORES COM EQUIPAMENTOS DOTADOS DE VISOR	277
GILYMAR SABENÇA ⁽¹⁾	277
JOSÉ FALCÃO ⁽¹⁾ , JOÃO FERREIRA ⁽¹⁾ , DUARTE CRUZ ⁽¹⁾	278
BULLYING EM ENFERMAGEM: MITO OU REALIDADE EM CRESCENDO?	279

DIANA MARTINS OLIVEIRA ⁽¹⁾ , MARIA JESUS TORRES ⁽¹⁾ , MARIA DO CÉU AMORIM ⁽¹⁾ , LÍGIA FONSECA ⁽¹⁾ , LILIANA PIMENTA ⁽¹⁾ , TELMA PALHEIRA ⁽²⁾ , ELISABETE FRANCO ⁽³⁾ , AMÍLCAR LOPES ⁽¹⁾	279
BURNOUT E ENVOLVIMENTO NOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE DOS COMPORTAMENTOS ADITIVOS E DEPENDÊNCIAS NA REGIÃO NORTE DE PORTUGAL	281
RUI TINOCO ⁽¹⁾ , CÁTIA COUTINHO ⁽¹⁾ , LETÍCIA RODRIGUES ⁽¹⁾ , RITA VALINHO ⁽¹⁾ , CRISTINA QUEIRÓS ⁽²⁾	281
SATISFAÇÃO PROFISSIONAL, MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E PRESENTISMO EM ENFERMEIROS DO INEM.....	283
HELDER BAIÃO ⁽¹⁾ , RUI ROCHA ⁽¹⁾ , MARGARIDA GUERRA ⁽¹⁾ , SÓNIA CUNHA ⁽¹⁾ , RITA GONÇALVES ⁽²⁾ , CRISTINA QUEIRÓS ⁽²⁾ , RUI CAMPOS ⁽¹⁾	283
HEMORRAGIA OBSTÉTRICA: O QUE FAZER NO LOCAL DE TRABALHO	285
CÁTIA FONSECA ⁽¹⁾ , DANIELA MARTINS ⁽²⁾ , DANIELA NUNES ⁽³⁾ , LUÍS PAIVA ⁽⁴⁾ , RUI BATISTA ⁽⁴⁾ , VERÓNICA PALRICAS ⁽⁶⁾	285
IMPACTO DO PRESENTISMO NO DESEMPENHO DOS ENFERMEIROS.....	287
MARIA JESUS TORRES ⁽¹⁾ , DIANA OLIVEIRA ⁽²⁾ , TELMA PALHEIRA ⁽³⁾ , LILIANA PIMENTA ⁽¹⁾ ...	287
IMPACTO DO RETORNO AO TRABALHO NO BEM-ESTAR EMOCIONAL DA MULHER APÓS LICENÇA DE MATERNIDADE: REVISÃO INTEGRATIVA	289
CARINA CASTRO ⁽¹⁾ , MELANIE MOTA ⁽¹⁾ , ELISABETE BORGES ⁽¹⁾	289
IMPORTÂNCIA DA ERGONOMIA NO TRABALHO	291
RUI FERREIRA ⁽¹⁾ , CRISTINA NIZA ⁽²⁾ , ODETE AMARAL ⁽³⁾ , TÂNIA MARQUES ⁽²⁾ , TERESA LIMA ⁽²⁾	291
FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA PREVENÇÃO DE LESÕES MUSCULOESQUELÉTICAS RELACIONADAS COM O TRABALHO - PROTOCOLO DE SCOPING REVIEW	292
HELENA CARNEIRO ⁽¹⁾ , INÊS ABALROADO ⁽¹⁾ , SARA ANDRÉ ⁽²⁾ , ANA GOMES ⁽³⁾ , LUÍS CONDEÇO ⁽⁵⁾	292
SAÚDE OCUPACIONAL EM PROFISSIONAIS DO INEM: CONTRIBUTOS DO SCOPING RESILIENTE E MOTIVAÇÃO	294
RITA GONÇALVES ⁽¹⁾ , SÓNIA CUNHA ⁽²⁾ , RUI CAMPOS ⁽²⁾ , CRISTINA QUEIRÓS ⁽¹⁾	294
SIMULAÇÃO DE CONSULTA DE ENFERMAGEM DO TRABALHO A UMA COZINHEIRA (ROLE PLAY)	296
MARIANA SANTOS ⁽¹⁾ , SARA CHIQUELHO ⁽²⁾ , RICARDO PAIS ⁽³⁾	296
INCIDENTES COM CORTOPERFURANTES EM PROFISSIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE	298
ANA AMARAL ⁽¹⁾ , FRANCISCA NASCIMENTO ⁽²⁾ , MARIANA SANTOS ⁽³⁾ , MARTA BATISTA ⁽¹⁾ , SARA CHIQUELHO ⁽⁴⁾ , ODETE AMARAL ⁽⁵⁾ , PAULA ROCHA ⁽⁵⁾ , SUSANA BATISTA ⁽⁵⁾	298

PERCEÇÃO DA INTERAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA: ESTUDO REALIZADO EM TRABALHADORES DE UMA INDÚSTRIA TRANSFORMATIVA	300
JORGE SOUSA ⁽¹⁾ , SUSANA GONÇALVES ⁽¹⁾ , ELISABETE BORGES ⁽²⁾ , HELENA LOUREIRO ⁽⁴⁾	300
FELICIDADE NO TRABALHO: ESTUDO REALIZADO COM TRABALHADORES DE UMA INDÚSTRIA TRANSFORMATIVA	302
SUSANA GONÇALVES ⁽¹⁾ , JORGE SOUSA ⁽¹⁾ , ELISABETE BORGES ⁽²⁾ , HELENA LOUREIRO ⁽³⁾	302
PREVENÇÃO DE LESÕES MÚSCULO-ESQUELÉTICAS RELACIONADAS COM O TRABALHO EM PROFISSIONAIS DE SAÚDE: SCOPING REVIEW	304
ISABEL DIAS ⁽¹⁾ , ANA RITA BATISTA ⁽²⁾ , LEONARDO SANTOS ⁽³⁾ , CARLOS BORREGO ⁽²⁾ , ODETE AMARAL ⁽⁴⁾ , PAULA ROCHA ⁽⁴⁾ , SUSANA BATISTA ⁽⁴⁾	304
RESPIRAR MELHOR PELA SUA SAÚDE: UM PROJECTO DE MELHORIA CONTÍNUA	306
EMANUELA PINTO ⁽¹⁾ , DIANA RAPOSO ⁽¹⁾ , ELSA MELO ⁽²⁾	306
ANAFILAXIA EM CONTEXTO OCUPACIONAL – 6TH INTERNATIONAL CONFGRESS OF OCCUPATIONAL HEALTH NURSING	307
ISABEL SANTOS ⁽¹⁾ , MÓNICA MORGADO ⁽¹⁾ , MARGARIDA SILVA ⁽¹⁾ , JOSÉ GOMES ⁽¹⁾	307
SIMULAÇÃO DE CONSULTA DE ENFERMAGEM DO TRABALHO A UM TRABALHADOR DE UMA FÁBRICA DE MOBILIÁRIO (ROLA-PLAY)	309
CRISTINA COSTA ⁽¹⁾ , FILIPA FERREIRA ⁽¹⁾ , RICARDO PAIS ⁽¹⁾	309
SIMULAÇÃO DE CONSULTA DE ENFERMAGEM DO TRABALHO A UMA ENGENHEIRA QUÍMICA (ROLE-PLAY)	311
MARIANA MARQUES ⁽¹⁾ , RAQUEL FELÍCIO ⁽²⁾ , RICARDO PAIS ⁽³⁾	311
SIMULAÇÃO DE CONSULTA DE ENFERMAGEM DO TRABALHO A UM TÉCNICO AUXILIAR DE SAÚDE	312
ISABEL DIAS ⁽¹⁾ , ANA RITA BATISTA ⁽²⁾ , RICARDO PAIS ⁽³⁾	312
SIMULAÇÃO DE CONSULTA DE ENFERMAGEM DO TRABALHO A UM PEDREIRO (ROLE-PLAY)	314
RUI FERREIRA ⁽¹⁾ , CRISTINA NIZA ⁽²⁾ , RICARDO PAIS ⁽³⁾	314
SIMULAÇÃO DE CONSULTA DE ENFERMAGEM DO TRABALHO A UMA APICULTORA (ROLE-PLAY)	315
MARIA CRUZ ⁽¹⁾ , MARIANA PAIVA ⁽¹⁾ , RICARDO PAIS ⁽¹⁾	315
PRÓXIMA ATUALIZAÇÃO DO GUIA PARA PRECAUÇÕES DE ISOLAMENTO EM AMBIENTES DE CUIDADOS DE SAÚDE – CDC.....	316
LAMEIRO VILARIÑO, M ^a CARMEN, ENFERMEIRA DO TRABALHO. UNIDADE PREVENCIÓN RISCOS LABORAIS, AREA SANITARIA DE VIGO. CARMEN.LAMEIRO.VILARINO@SERGAS.ES	316
A VOZ DOS PARTICIPANTES	319
1 – A AGENDA DO TRABALHO DIGNO E A ENFERMAGEM DO TRABALHO	320

CRISTINA DA CONCEIÇÃO DA COSTA, MARIA ELISABETE ALMEIDA E CRUZ, FILIPA RAQUEL MOREIRAS FERREIRA, MARIANA ALMEIDA DUARTE DE PAIVA.....	320
2 – A EQUIPA DA SAÚDE OCUPACIONAL	323
ANA RITA BATISTA, ISABEL DIAS, CARLOS BORREGO E LEONARDO SANTOS.....	323
3 - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO DE TRABALHO: ABORDAR O DESAFIO COM SEGURANÇA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	326
ANA BEATRIZ RODRIGUES DO AMARAL, FRANCISCA BERNARDO NASCIMENTO, MARIANA BERNARDO SANTOS, MARTA ISABEL GOUVEIA DE ALMEIDA BATISTA, SARA CRISTINA DOS SANTOS CHIQUELHO	326
4 – SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO: MEDIDAS PARA O BEM-ESTAR DO TRABALHADOR	329
ANA RITA ALMEIDA BATISTA, CARLOS MANUEL MARIANO BORREGO, ISABEL MARIA GOUVEIA PEREIRA DIAS E LEONARDO RODRIGUES DOS SANTOS	329
5 – INOVAÇÕES APLICADAS À SAÚDE DO TRABALHADOR.....	333
ANDRÉ AZEVEDO, CRISTINA NIZA, MARIANA MARQUES, RAQUEL FELÍCIO, RUI FERREIRA .	333

CAPÍTULOS

LIDERAZGO RELACIONAL: UNA NUEVA FORMA DE GESTIÓN DE LOS GRUPOS

MARÍA JOSÉ DE-DIOS-DUARTE¹

¹Universidad de Valladolid, mdediosduarte@uva.es

Abstract

Este capítulo se divide en dos secciones. En la primera se describe la evolución de la gestión desde sus inicios, desde las primeras teorías centradas en los trabajadores para conseguir un aumento de la producción hasta las teorías más recientes en las que se considera un enfoque social donde la motivación y el liderazgo cobran relevante importancia. En la segunda parte se expone la experiencia de la autora como ejecutivo planteándose una serie de reflexiones y puntos de vista relativos al crecimiento personal y el aprendizaje realizado de ésta en base a su observación y experiencia. Se plantea una nueva forma de gestión desde la concepción de un nuevo estilo de liderazgo, que ella define como relacional, en la que se realiza un abordaje de la función directiva basada en una serie de características, prácticas, actitudes y aptitudes que han de tener en cuenta los líderes y directivos para conseguir alcanzar el éxito en sus proyectos, al tiempo que se facilita un entorno laboral de bienestar y se facilita la consecución de objetivos centrándose en el crecimiento personal de quienes conforman los equipos de trabajo.

Introducción

El ser humano es social por naturaleza, es por esto que tiende a establecer estructuras y a colaborar con otros seres humanos. Nuestra historia se describe mediante el desarrollo de estructuras sociales organizadas, de este modo encontramos que en los primeros tiempos (prehistoria) las tribus nómadas se organizaban para recolectar frutas y cazar animales, y posteriormente, cuando se inició el cultivo y la agricultura surgieron pequeñas comunidades.

El concepto y la idea de la necesidad de gestionar aparece en la Revolución Industrial, momento en el que las empresas surgieron como nuevas formas de organización.

Taylor

Frederick Taylor (1911) considera que la mayor o menor producción en una empresa depende del trabajador. Así, plantea que la responsabilidad de la empresa es la de simplificar las tareas complejas en tareas sencillas individuales y repetidas para que el trabajador alcance la máxima especialización y así sea más productivo y eficiente. Esta tarea consigue aumentar la productividad empresarial, no obstante, puede considerarse que reduce al ser humano a una especie de máquina, resaltar que la extensión de este enfoque fue masiva.



Fayol

Henri Fayol (1916) plantea la gestión entendida como un método formado por distintas fases que han de ser consecutivas. Así, establece la necesidad de considerar tres aspectos fundamentales en la empresa, la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo (autoridad, responsabilidad, disciplina, subordinación del interés individual al interés general, remuneración, orden, estabilidad personal, espíritu de equipo) y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa (unidad de mando, unidad de dirección, centralización y descentralización, cadena escalonada, equidad, iniciativa). Las fases que han de seguirse para que una empresa alcance su éxito son planificación, organización, dirección y control, incluyendo una perspectiva de futuro en la que se contemplen los diferentes escenarios que pueden surgir. Fayol incluye una perspectiva global de la empresa y no sólo la centra en el trabajador, no obstante, sus consideraciones continúan en la línea de maquinizar a la persona.



Taylor también plantea la idea de que aquellos trabajadores que sean más productivos deben percibir mayor cantidad de dinero que aquellos que no lo sean, surge así la idea de la motivación.

Motivación

Posteriormente, autores que trabajan desde una perspectiva social y psicológica tales como, Elton Mayo (1880-1949) deducen que cuando una persona se aburre o realiza una repetición constante de tarea laboral disminuye su motivación. Este autor es sobre todo conocido por sus estudios en Hawthorne en los que deduce con su grupo de trabajo que es necesario sustituir la idea de un modelo mecánico y considerar las actitudes, sentimientos, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

Abraham Maslow (1943) también realiza sus aportaciones en este campo y defiende la idea de que la motivación de las personas se relaciona con la satisfacción que ésta experimenta de sus necesidades. Así, una persona que tenga satisfacciones con su sueldo las necesidades que surgen del primer y segundo escalón de su pirámide, encontrará menos motivación en uno u otro trabajo dependiendo de si ello le permite satisfacer las necesidades del tercer y resto de los escalones o no.

Más tarde Clayton Alderfer (1969) en esta misma línea desarrolló su Teoría de las necesidades reduciendo las cinco necesidades que Maslow plantea a tres (existencia, relación y crecimiento). Este autor añade que no es necesario que las necesidades de un escalón previo estén totalmente satisfechas para que las que figuran en el siguiente intenten satisfacerse. Además, considera que las necesidades no tienen por qué surgir en un orden, sino que puede existir cierta dinámica entre las mismas, de tal modo que una misma persona puede necesitar satisfacer una necesidad de un escalón inferior al tiempo que lo hace de un escalón superior.

Por otra parte, a finales de los años 50 Frederick Herzberg desarrolla la Teoría bifactorial o Teoría de la motivación e higiene de Herzberg o de los dos factores de Herzberg. Esta teoría centra la motivación en el trabajo en sí y considera que existen factores que dan lugar a satisfacción con el trabajo que los denominó (higiénicos), que no motivan, pero pueden convertirse en fuente de insatisfacción y bajo rendimiento y otros que son motivadores, entre los que se encuentran la realización, el crecimiento, la responsabilidad, el ascenso, el reconocimiento y el propio trabajo. Según este autor, si una persona está satisfecha con su trabajo, recibe una retroalimentación positiva, desarrolla capacidades y mejora su rendimiento. La insatisfacción aparece cuando las personas perciben que están siendo tratadas injustamente en sueldo, beneficios, categoría, seguridad laboral, supervisión y relaciones interpersonales. Estos últimos son los llamados factores higiénicos o de higiene y no son motivadores porque no causan ninguna mejoría en las actitudes o el rendimiento, tan sólo pueden prevenir la insatisfacción.



Herzberg con su teoría crea un modelo bidimensional de los factores que influyen en la actitud de las personas hacia el trabajo. Inicialmente, Herzberg y sus colegas desarrollaron la hipótesis de que la satisfacción y la insatisfacción con el trabajo se veían afectadas por dos conjuntos de factores diferentes y, por tanto, la satisfacción y la insatisfacción no podían valorarse en la misma extensión.

Por último, hay que destacar a McClelland que identificó cuatro necesidades básicas que todas las personas tienen en grados variables, realización (logro), reconocimiento, poder y afiliación. Así, la necesidad de realización incluye un deseo de contribuir, sobresalir y tener éxito. Las personas con necesidades de realización altas están deseosas de responsabilidad, y de asumir riesgos calculados, y desean una retroalimentación sobre su actuación. En general, prefieren trabajar solas y les gusta recibir retroalimentación sobre las tareas que desempeñan. La necesidad de logro está influida por las habilidades personales para proponerse metas, por la presencia de un locus de control interno (percepción de autorresponsabilidad sobre los eventos de la vida) y por la promoción de independencia por parte de los padres durante la infancia, son personas a las que les gustan los retos.

El reconocimiento o reconocimiento social es un factor que contribuye a que tengamos una alta motivación, autoestima y mayor desempeño en todo tipo de tareas cotidianas. Una persona que siente que la sociedad valora sus características positivas es una persona que tiene bien presente que vale, que es útil para el resto de la sociedad.

Las personas que tienen una gran necesidad de poder quieren tener el control y desean influir sobre otras. Están más interesadas en el prestigio personal y el poder que en un rendimiento eficaz. Quienes tienen una alta necesidad de poder valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento. Son personas competitivas y generalmente buscan sus propios intereses.

Por el contrario, las personas con grandes necesidades de afiliación desean trabajar en ambientes humanos y buscan amistades importantes. Quieren ser respetados y evitan decisiones o acciones opuestas a las normas del grupo. También buscan gustar a los demás, de manera que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto. Prefieren la colaboración a la competición y les incomodan las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre. Según McClelland estas personas tienden a ser mejores empleadas que líderes, por su mayor dificultad para dar órdenes o para priorizar los objetivos organizacionales.

Entre las ventajas que proporciona considerar la motivación en las personas no sólo se encuentra el aumento de su rendimiento, también la presencia de un mayor compromiso con el equipo que trabajan y su desarrollo, permitiéndoles ser más creativas.

Liderazgo

Teorías

El hecho de que se realice la consideración de la persona desde un punto de vista motivacional y que dentro de esta visión existan distintos autores que contemplen aspectos integrales me lleva a plantear que no sólo se trata de una cuestión de quien trabaja, sino también de quien organiza, coordina, dirige y una larga lista de acciones que implican conseguir que un grupo aúne todo su potencial y lo emplee en conseguir un logro previamente definido y que de lugar a una mayor ratio coste/beneficio. Una vez que se pone el énfasis en las personas, es importante resaltar el papel de aquellas que son responsables de los equipos y llevan a cabo acciones que ayudan a conseguir aunar el potencial de los demás para alcanzar los objetivos establecidos. Aquí pasamos a considerar la idea de liderar y del responsable del equipo, directivo, facilitador y sus cualidades de liderazgo.

Existen muchas definiciones sobre qué es un líder, podríamos dedicar varias páginas a esta causa, no obstante, dado que el término ha ido variando según distintos momentos de la historia haremos un repaso por algunas teorías que han surgido entorno a este concepto.

Una de las primeras es la Teoría del gran hombre que parte de la idea de que el líder nace y no se hace. Esta teoría entiende que los líderes nacen con una serie de características que hacen que destaque desde que son pequeños y que los demás les sigan. El error máximo yo lo encuentro en que deja fuera el aprendizaje y elimina la opción del desarrollo del liderazgo mediante la formación, aprendizaje por imitación o tantas otras formas.

También encontramos la Teoría del carisma que considera que los líderes son personas que tienen esta característica intangible, calidad entendida como inspirativa, que poseen algunas personas que logran que su presencia implique que otras personas se sientan bien.

Entre estas teorías se encuentra una que yo considero tiene un enfoque integral, la Teoría del rasgo. La teoría del rasgo considera una serie de características, aptitudes y actitudes que son propias de los líderes y defiende la idea de que para ser un líder han de cumplirse, de tal modo que, cuando

observamos que una persona las posee, nos encontramos ante una persona líder. Entre los rasgos que se destacan en esta teoría que debe poseer un líder se encuentra que son personas más inteligentes que el resto del grupo en el que trabajan y grandes comunicadoras. También que son personas con iniciativa y que inician la acción considerando cuestiones que otras personas no consideran. Son personas originales, creativas, íntegras, seguras de sí mismas y maduras emocionalmente. La comunicación es una herramienta que utilizan para persuadir y hacer sugerencias, preguntar y facilitar el conocimiento de datos. Son personas estrategas que diferencian a aquellas personas que quieren en su equipo y aquellas que no. Además, pueden relacionarse en todo tipo de ambientes y adaptarse con facilidad a distintos escenarios. Participan en actividades sociales y son accesibles, amistosas y serviciales. Por último, resaltar que consiguen que los demás confíen en ellas y les sean leales, facilitando de este modo la colaboración.

Estilos

Una vez determinado qué es un líder considerando algunas de sus teorías, es necesario no sólo explicar qué características tiene la persona líder sino también qué estilo utiliza en la gestión de los equipos empresariales. Desde mi punto de vista aquí existe una línea difícil de definir, dado que en muchos casos yo considero que se mezclan el liderazgo y el estilo de gestión, quizás pueda entenderse en algún sentido como lo mismo, no obstante, yo diferencio la parte del ser con la parte que está fuera, el no ser. Esto es, gestionar (no ser) implica llevar a cabo un proyecto, planificar, ocuparse de administrar, organizar y controlar que se cumplan una serie de objetivos previamente establecidos. Es decir, se trata de dirigir, de seguir un continuo de fases que se desarrollan consecutivamente y de ir superando cada una de ellas. En cambio liderar, que está dentro del ser, es una forma de hacer, es cómo llevar a cabo esa gestión, cómo realizar esa gestión teniendo en cuenta las características intrínsecas de la persona responsable y su relación con el equipo. Tradicionalmente en muchos manuales encontramos que ambas se consideran unidas, no obstante, a mí me parece importante realizar este tipo de aclaración.

Inicialmente se determinó que existían tres tipos de liderazgo, estilo de liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire. En el primero el responsable ejerce un fuerte control sobre las acciones que se realizan, da órdenes, toma las decisiones, realiza la planificación y favorece la dependencia. Este líder exige obediencia y cumplimiento de las órdenes de forma inmediata. En el segundo existe menos control, se hacen sugerencias al equipo, el grupo realiza la planificación, se ejerce la participación y se favorece la independencia. Este líder invita al equipo a contribuir en el proceso de la toma de decisiones. Y, por último, se encuentra el laissez-faire, donde no existe control, no hay planificación, se renuncia a la toma de decisiones, no hay implicación de los integrantes del equipo y se favorece el caos. Este líder no proporciona directrices y favorece la mayor libertad posible. Lewin y sus colegas intentando comprender la influencia de unas personas sobre otras estudió la influencia del comportamiento humano de los líderes en los grupos, de esta manera, comprobaron que de estos tres estilos de liderazgo el que mejores resultados daba era el estilo democrático, porque conseguía que sus integrantes trabajaran más a gusto, se hicieran halagos, estuvieran más contentos y consiguieran mejores resultados.

Actualmente, se consideran otros estilos que se han ido añadiendo con el paso de los años a estos tres estilos de liderazgo. Existe el líder transaccional que es aquel que consigue que los objetivos se cumplan a través de los demás, exige obediencia a cambio de una recompensa económica y el líder transformacional o transformador, que es aquel que empodera y transforma el equipo de tal modo que los integrantes se ayuden de manera mutua. El líder coaching, que motiva y anima hacia la consecución de los objetivos, ayudando a las personas a que identifiquen sus fortalezas y debilidades. El liderazgo burocrático centrado en el seguimiento de las normas y métodos para alcanzar los objetivos. Y, por último, el líder resonante que ejerce su liderazgo acorde a los sentimientos del grupo y los redirige a una dirección emocionalmente positiva, buscando amplificar el impacto positivo del liderazgo en el equipo.

Mi estilo de gestión y liderazgo

Una empresa es una organización abierta, de este modo se podría comparar a un organismo vivo, porque evoluciona y pasa por distintas fases entre las que encontramos su inicio, desarrollo, multiplicación y final. Dentro de una empresa existe un componente fundamental que son las personas. Así, las personas participan en todas las fases definidas y acompañan a la organización a que pase por ellas, haciendo que la duración de cada una de sus fases sea más o menos larga. Si imaginamos un grupo de personas que están unidas y trabajan todas juntas persiguiendo el mismo objetivo no es difícil comprender que la organización alcanzará su desarrollo y multiplicación en menor tiempo, y seguramente la estancia en ambas fases sea más duradera frente a una empresa en la que las personas no comparten objetivos comunes y existe falta de orden. Aquí reside la importancia del grupo de personas que trabajan dentro de cualquier organización, porque son ellas quienes facilitan o empeoran la evolución de la corporación, y también quienes participan y colaboran resultando finalmente el crecimiento y la expansión o quienes perjudican y entorpecen dando lugar al bloqueo del crecimiento de la organización empresarial. Se deriva de ello que la consideración de las personas y su gestión serán la clave para que una empresa alcance su éxito. Por otra parte, es importante, resaltar en este punto que no se debe olvidar la cultura empresarial. Este tipo de cultura se crea y nace de los dirigentes y en ellos reside la responsabilidad de generar ambientes de trabajo relajados y agradables o ambientes desagradables y conflictivos.

Se entiende por gestión de personas el conjunto de técnicas, prácticas y habilidades cuyo objetivo es el de garantizar que el personal de una empresa se encuentre en las condiciones óptimas para llevar a cabo sus tareas. Así, desde este punto de vista la gestión de personas está relacionada con la manera en la que las personas de una organización trabajan, se relacionan con los demás miembros del equipo, crecen profesionalmente y actúan en el día a día.

El fin último de la gestión de personas en una empresa es el de aumentar su productividad, promoviendo su desarrollo profesional, mejorando su desempeño e involucrándolas en el día de la empresa. Desde mi punto de vista a esta visión le falla la consideración integral de la persona, de tal modo que no deja de sentirse un recurso, que se utiliza para obtener los mejores resultados en la fórmula $\text{Ingresos} - \text{Costes} = \text{Beneficio}$.

En lo relativo al liderazgo dentro del mismo momento las concepciones son diferentes, explicaré qué entiendo yo por ser una persona líder. Lógicamente no puede definirse en unas líneas, para mí el concepto es mucho más amplio y aborda diferentes consideraciones y rasgos que forman parte de la persona. Yo entiendo por una persona líder aquella que es capaz de inspirar a otras personas, de conseguir un propósito común y de ayudar a conseguirlo. Se trata de un guía, que acepta los retos y los cambios, que centra la atención en lo mejor de cada persona y es capaz de sacar de ella habilidades y actitudes que puede ser que la propia persona no reconozca como propias. También un líder ha de tener la capacidad de visión anticipada y generar ideas y dinamismo antes de que otras personas sean capaces de hacerlo. Resulta fundamental que se trate de personas observadoras, de manera que analicen los escenarios y así sean capaces de iniciar acciones.

Las personas dedicamos muchas horas a nuestro trabajo y pasamos la mayor parte del tiempo en estos ambientes, de ahí la importancia de cuidarlos y generar un clima que resulte agradable para todos. Este clima debería ser iniciado por las personas responsables de los equipos, en ellas reside la responsabilidad de crearlo. No obstante, y para la desdicha de todos, esto la mayor parte de las veces no ocurre y precisamente fruto de su falta de liderazgo y de saber hacer ocurre que, los ambientes de trabajo en algunos casos están lejos de ser lugares gratos en los que las personas quieran estar. Así, y en un ambiente de este tipo no es posible que las personas estén motivadas, se sientan satisfechas o cubran sus necesidades, por tanto, considero que es responsabilidad de las empresas, ya sean públicas o privadas, formar a los directivos y conseguir que puedan desarrollar un mínimo de capacidades y actitudes antes de llevar a cabo este tipo de responsabilidades. No se trata de ansiar ocupar un puesto,

ni tampoco de ser quien más se acerca al responsable superior y darle la razón aunque no la tenga, se trata de ser consecuentes, de ser personas íntegras y ser lo suficientemente maduras como para reconocer si se está preparado o no para asumir un puesto de este tipo.

Liderazgo relacional

Las personas somos seres bio-psico-sociales-espirituales sin olvidar el término relacional para comprender que todo está conectado, por tanto, el trato tradicional que se realiza en cualquier entorno laboral que no contemple esta perspectiva incurre en el error de descuidar las distintas parcelas que conforman al individuo. Es muy común poner atención en aquello que resulta más beneficioso para desarrollar un determinado tipo de tarea dependiendo del fin establecido de ésta. Por ejemplo, en el caso de una persona que va a trabajar realizando la promoción de un producto, la organización estará interesada en sus cualidades sociales, en otro caso, serán las cualidades físicas según el trabajo que vaya a desarrollarse o psicológicas si la persona tiene que trabajar bajo presión, es más, en algunos entornos sólo interesa la capacidad cognitiva del humano, resultando innecesario para la organización poner la atención en su parcela psicológica, social y/o espiritual en caso de que fuera necesario. Esta última se abordará en situaciones muy concretas, aún así no debe olvidarse.

A menudo, en los ambientes de trabajo observo que en primer término se reclama la consideración de los demás de modo integral cuando se trata del yo, no obstante, no se lleva a cabo esta práctica al considerar a otros. Esto podría estar relacionado con el egoísmo que reside en algunos individuos, pero esa interpretación desde mi punto de vista es demasiado simplista. Considero que es la falta de evolución y desarrollo personal la que influye en que esto sea así.

Todas las personas tenemos la obligación y el derecho de crecer personalmente y de experimentar una conciencia que va más allá del yo mismo, la consideración de los demás establece una sociedad más feliz y proporciona mayor bienestar tanto personal como comunitario. Un ejemplo de esto son las tribus, en las que no existe diferencia entre la criatura propia y la que no lo es, y en caso necesario la misma madre proporciona leche para ambas.

Las empresas, los grupos, los equipos de trabajo son ambientes sociales y como tal pueden enriquecer o empobrecer nuestras vidas, si la enriquecen nos sentiremos bien, creceremos como personas y seremos capaces de proveer a los demás de todo lo bueno que reside en nosotros. Si por el contrario la empobrecen seremos vulnerables y desarrollaremos enfermedades mentales y físicas. El entorno social a veces está en contra de nuestra vida, pongamos el ejemplo de las atrocidades del fascismo. Hitler creó una estructura social que le permitió controlar la población alemana y consiguió que individuos racionales dejaran de serlo y se transformaran en masas ciegamente obedientes. Los trabajos de Lewin y su equipo de trabajo pusieron de manifiesto cómo los grupos se ven influenciados por quienes los dirigen cambiando el comportamiento de las personas. Sus investigaciones demostraron que el mismo grupo de niños dependiendo de quien fuera su líder y cómo ejerciera su forma de dirigir tenían comportamientos diferentes e incluso contrarios. Sus estudios fueron llevados a cabo en un tiempo en que los experimentos psicológicos se realizaban en ratas, palomas u otros animales, resultando ser los primeros estudios con una perspectiva social y humana, naciendo así la psicología social moderna. Las situaciones sociales controlan el comportamiento individual, el comportamiento humano es la suma del individuo y su entorno social. Lo mejor y lo peor del ser humano frecuentemente puede verse modificado cambiando los elementos del entorno social.

En este sentido es el apoyo social el que ejerce su gran efecto, el desarrollo de un pensamiento integral y horizontal evitando el individualismo está relacionado con la visión del conjunto de todos los factores que rodean a un individuo. Una vez entendido esto no es posible la no consideración de la perspectiva que estoy explicando. Pudiera ser que como esta perspectiva supone que yo realice más esfuerzos y trabajo yo no quiera integrarla dentro de mi día a día en mi trabajo, no obstante, dado que ya lo sé, antes

o después será necesario que la ejecute, con el objetivo de mantener el equilibrio entre lo que pienso, lo que hago y lo que digo, la enfermedad surge de la falta de alineación entre las tres premisas.

Fruto de mi experiencia como directiva-ejecutiva durante varios años he aprendido que el mejor estilo de gestión y liderazgo es aquel que tiene una perspectiva relacional considerando todo aquello que pueda influir en los ambientes interpersonales (equipo de trabajo). Me estoy refiriendo a una visión integral que considere la visión del mundo de las personas que conforman el equipo. Para llevar a cabo esta visión es necesario que la persona que dirija sea una persona madura y emocionalmente estable, esto es, que sea una persona segura de sí misma y que no dude, de tal modo que tenga las cuestiones claras y no sea influenciable al respecto de variar constantemente y cambiar de opinión y perspectiva. Así, resulta crucial definir el estilo que vas a utilizar desde el principio, transmitiendo la información al equipo de cuál va a ser tu forma de dirigir, en mi caso apuesto por la responsabilidad compartida, de tal modo que tanto los objetivos como las acciones necesarias para alcanzarlos se definen conjuntamente. La comunicación y el saber hacer un buen uso de ésta resulta una herramienta fundamental, es decir, hacer uso de un estilo de comunicación assertiva, donde no exista una implicación personal y que esté lejos de emitir juicios de valor. Se trata, por tanto, de expresarse de manera clara, sencilla, concreta, respetuosa y honesta. Este tipo de comunicación evita los conflictos y favorece la relación interpersonal, además de reportarnos personalmente más satisfacción, aumento de autoestima, mejorar nuestra salud mental y emocional, evitar el estrés y aumentar nuestra satisfacción personal. El ejercicio del estilo de gestión y liderazgo que estoy explicando es muy cansado desde un punto de vista psicológico y emocional, no obstante, genera un bienestar importante y estar a gusto con uno mismo. No existe fuerza mayor que motive tanto como estas sensaciones. También recomiendo despertar a las personas con las que se trabaja y asignarles tareas en las que sepamos que van a brillar porque poseen actitudes y aptitudes para ello. Encargar cierto tipo de trabajos a personas que sabemos que no van a realizarlos correctamente o que van a invertir mucho tiempo en llevarlos a cabo es frustrarlas, debemos ser facilitadores y dar la opción a las personas que forman parte de nuestro equipo de que brillen, reconocer sus méritos y logros. Conseguiremos de este modo que se sientan queridas y realizadas en su trabajo. El cariño también es importante, tener en estima a las personas con las que trabajamos o elegimos para que formen parte de nuestro equipo. A veces, no resulta posible esto último, aún así debemos fijarnos en esas capacidades que pueden aportar y sumar al equipo esas personas con las que no nos sentimos cómodos. Compartir la responsabilidad con el equipo, escuchar, considerar las opiniones y puntos de vista del resto de integrantes, valorar y observar. Esto nos permitirá tener diferentes puntos de vista y quizás incluso contar con alguno que no habíamos contemplado que puede resultar fundamental para facilitar la tarea que tengamos por delante. Debemos hacer partícipes a las demás personas de la toma de decisiones y plantearles los diferentes escenarios que pueden aparecer según las opciones que vayan proponiendo para alcanzar los objetivos que se hayan establecido de manera común. Así, todos se sentirán parte del proyecto y lo sentirán como propio. También, ser personas facilitadoras, tener paciencia, decidir de manera unilateral cuando sea necesario (la menor parte de las veces es así) y compartir los logros con el equipo, tanto con ellos como con el resto de directivos y responsables de la empresa. Los logros son de todos cuando la responsabilidad es compartida y se hace uso de un estilo de liderazgo relacional, son del equipo y de las personas que lo conforman. Debemos ser amables, transparentes, ésta es una de las grandes claves, la información debe fluir desde el responsable del equipo, ha de ser veraz, argumentarse con datos y basada en hechos. De este modo evitaremos los rumores y los malos entendidos con el equipo de trabajo. Cabe resaltar que la integridad es una fuente de poder necesaria inherente a la persona y en ningún caso al puesto que se ocupa, por tanto, no por el hecho de ser quien ocupa el cargo de directivo el resto de las personas van a respetarte, esto es algo que uno se gana con su actitud y manera de comportarse. Este es uno de los grandes errores de muchas personas que ocupan puestos de dirección y no están capacitadas para ello. Tanto la verdad, como la coherencia y la integridad facilitan que las personas que forman un equipo consideren y respeten a quien las practica. Por otra parte, las críticas deben aceptarse con una actitud de mejora, siempre que se

realicen desde la buena intención y la educación. Las situaciones no deben personalizarse, han de verse desde una perspectiva externa y no pensando en que alguien quiere atacarte u ocupar tu puesto, ahí reside la importancia de la necesidad de ser personas estables emocionalmente, maduras y seguras de sí mismas.

Cuando eres responsable de un grupo de personas dentro de esa función está la de facilitar las relaciones interpersonales, aquí cobra especial importancia el soft power, es decir, favorecer las relaciones interpersonales en ambientes informales como pueden ser celebraciones en conjunto.

Y, por último, ejercer la autoridad desde la equidad, no establecer diferencias entre unas personas y otras, establecer normas claras, transparentes y conocidas por todos, para que de este modo no caer en el error de las parcialidades, en un equipo de trabajo no hay preferidos se beneficien de privilegios, de nuevo cobra importancia en este punto, la integridad, los principios y la madurez emocional.

Este es mi estilo propio de gestión y liderazgo, al que llamo liderazgo relacional. He de comentar que en los 12 años que he estado de directivo he conseguido grandes logros, esta es la fórmula que yo he empleado que espero a otras personas le sirva para dirigir y liderar equipos y alcanzar grandes éxitos. Se trata de desarrollar una cultura en el grupo que diriges y generar un entorno de confianza y aprendizaje con la visión final de que todo es de todos y que juntos siempre es más fácil.

Finalmente, destacar que cuando los directivos no son líderes y no cumplen con estas características lo que ocurre es que con el paso del tiempo se ven privados de respeto y autoridad e irremediablemente surgen los líderes informales, que son quienes guían en la toma de decisiones al resto de compañeros y a quienes se les consulta. Esto no puede considerarse como algo que no sea positivo, no obstante, quiero dejarlo reflejado para que sepamos que este será el devenir de nuestra trayectoria si ocupamos puestos para los que no estamos preparados ni capacitados.

Las personas somos lo mismo en diferentes ambientes, de tal modo que no sólo debemos realizar esta consideración en los ambientes laborales, es necesario considerarla en cualquier entorno en el que existe relación interpersonal ya sea formal o informal. A menudo comento que es muy importante cuidarse y cuidar, y no me refiero exclusivamente a la parcela física, me estoy refiriendo a cuidar mi ser, y ello conlleva considerar mi parcela física, psicológica, social y espiritual, cuanto más invierta en este crecimiento y desarrollo mejor me sentiré y también mejor trataré y cuidaré a las personas de mi entorno. Aquí reside el hecho de ser feliz, la felicidad no está fuera de nosotros, se encuentra dentro y se alcanza invirtiendo en el crecimiento y desarrollo personal.

La clave final es que para ser un buen jefe, buen amigo, buen compañero, buen trabajador... lo más importante es ser buena persona.

Referencias

1. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
2. Alderfer, C. P. (1969). Job enlargement and the organizational context. *Personnel Psychology*, 22(4).
3. Alderfer C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings*. Free Press.
4. Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
5. Benedek, M., Bruckdorfer, R., & Jauk, E. (2020). Motives for creativity: Exploring the what and why of everyday creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 54(3), 610-625.
6. Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 213-231.
7. Chen, Y. Y., Park, J., & Park, A. (2012). Existence, relatedness, or growth? Examining turnover intention of public child welfare caseworkers from a human needs approach. *Children and Youth Services Review*, 34(10), 2088-2093.
8. Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.

9. Fayol, H. (1911). *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd, 1959. Translated from the French Edition (Dunod), by Constance Storrs.
10. Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of management research*, 18(4), 261-269.
11. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
12. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
13. Lacouture, G. (1996). El legado de Kurt Lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28(1), 159-163.
14. Lewin, K. (1948). *Field theory*.
15. Lewin, K. (1951). *Intention, will and need*.
16. Maria Stock, R., Zacharias, N. A., & Schnellbaecher, A. (2017). How do strategy and leadership styles jointly affect co-development and its innovation outcomes?. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 201-222.
17. Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*, 5(1), 85-92.
18. Maslow, A. H. (1958). *A Dynamic Theory of Human Motivation*.
19. McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American psychologist*, 40(7), 812.
20. Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.
21. Suyono, J., & Mudjanarko, S. (2017). Motivation engineering to employee by employees Abraham Maslow theory. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 2(1), 27-33.
22. Taylor, F. W. (1911). Principles and methods of scientific management. *Journal of Accountancy*, 12(3), 3.
23. Taylor, F. W. (1911). *Shop management*. Harper and brothers.
24. Taylor, F. W. (1914). Scientific management: reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.
25. Tolman, E. C. (1948). Kurt Lewin: 1890-1947. *Psychological Review*, 55(1), 1.
26. Wolor, C. W., Nurkin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. *Calitatea*, 22(184), 105-110.
27. Wood, J. C., & Wood, M. C. (Eds.). (2004). *George Elton Mayo: Critical evaluations in business and management* (Vol. 1). Taylor & Francis.