

Gerentes de Projeto e o Estresse (Parte I)

O convido a parar por um instante e analisar se o cenário a seguir lhe é familiar: é preciso atingir o escopo combinado, com o devido termo de aceite assinado, nos prazos determinados, dentro do orçamento previsto, com a qualidade esperada pelo cliente. Tudo isso gerenciando as mudanças inerentes a este contexto, sem perder de vista o lucro esperado, passando relatórios de *status* com determinada frequência, negociando em todas as direções, e sendo o fio condutor do crescimento da organização em que se está inserido. Obviamente que este indivíduo deve ser capaz também de absorver as pressões e a velocidade das transformações econômicas, sociais e culturais a que está submetido, tanto micro como macro ambientais, sabendo lidar com elas, ao mesmo tempo em que estimulando e conduzindo a si mesmo e seu time aos resultados esperados de um (ou mais) projetos de um determinado portfólio.

Se você se identificou de alguma forma com a descrição acima apresentada, é provável que você faça parte de um bem-aventurado grupo de pessoas com cargo ou papel de gerente de projetos. Trata-se de uma variação muito particular do que Davel & Melo (2005) denominaram de *homo administrativus*, cercados de obstáculos a serem vencidos por todos os lados. Normalmente, têm sob seu comando uma equipe que pode ser composta de profissionais que lhe são subordinados hierarquicamente ou não. Mas independente desse “pequeno grande” detalhe relativo a arquitetura organizacional na qual este indivíduo está inserido, necessariamente tem a responsabilidade de um projeto atrelado a determinadas métricas que regulam seu desempenho e consequente avaliação e remuneração. Essa equipe pode variar de um time de poucas pessoas até uma divisão inteira, podendo ser real ou virtual, dado que com os efeitos da globalização a combinação de equipes em distintas localidades não só se faz presente, como é cada vez mais comum. Ainda mais se consideramos que no mundo dos negócios de hoje, com toda tecnologia que nos envolve e seduz, o profissional nunca se desliga completamente de seus afazeres. Por mais prodigioso que seja esse gerente, a onipresença atrelada a realização de todas estas façanhas em multitarefa, inevitavelmente não poderiam passar de maneira incólume em sua vida.

Irmãos Siameses

A enciclopédia e dicionário Koogan/Houaiss (1988, p.1505) define *sofrimento* como: “dor física ou moral; padecimento, amargura”. Esta definição, ainda que resumida, vem servir de modo conveniente ao propósito de explicar o “preço” cobrado pelas exigências do labor gerencial amalgamadas com as características de demanda do ambiente corporativo. Os efeitos deste fenômeno na saúde física e psicológica do gerente tendem a ser avassaladores, conforme pesquisas de Benevides-Pereira (2002); Codo (2003); Dolan (2006) e Barcaui (2011). Uma tensão contínua e crescente faz com que estes gerentes se transformem em uma espécie de “irmãos siameses do estresse” (Tanure, Neto, Andrade, 2008). Isso sem mencionar o constante impasse quanto à sensação de estar sempre vivendo e trabalhando contra um tempo cada vez mais escasso. O Instituto Americano de Estresse confirma essa visão preocupante quando relata que 80% de todos os acidentes de trabalho têm o estresse envolvido como um dos maiores fatores (Atkinson, 2004). Uma pesquisa sobre estresse no trabalho realizada com 984 profissionais nos Estados Unidos em 2009 pela Associação Americana de Psicologia (APA, 2009), aponta para dados igualmente alarmantes. Neste estudo, apenas 54% dos empregados entrevistados recomendariam seu local de trabalho para outras pessoas. Se de acordo com Bateman & Strasser (1984), 50 a 80% de todas as doenças reportadas têm fundo psicossomático ou estão relacionadas ao alto nível de estresse, é possível elencar doenças dermatológicas, distúrbios gastrointestinais, e dores no corpo como protagonistas deste cenário (Barcaui, 2011). São justamente os casos em que a barreira de fatores individuais e subjetivos do profissional, se torna incapaz de filtrar determinadas situações estressantes, e que acabam por se transformar em patologias.

Sem falar nos custos notáveis que a própria empresa acaba incorrendo. Estudos demonstram uma correlação positiva entre o estresse e a má-qualidade de decisões tomadas por gestores, incluindo também disfunções em outras habilidades gerenciais fundamentais como: negociação, solução de problemas e até mesmo comportamento antissocial (Ganster, 2005). Outras pesquisas apontam para altos custos relativos a insatisfação com o trabalho e alto *turnover* (Richmond & Skitmore, 2006). Por estas razões se torna relevante caracterizar o fenômeno do estresse e entender como ele se desenvolve.

Apesar de não ser um fenômeno recente (Ururahy & Albert, 2005), a morfologia do estresse vem se transformando (ou acrescentando novos desafios) dos tempos primitivos para os atuais. Não são somente mais os perigos físicos que levam ao que chamamos de estresse, mas acrescentaram-se também causas psíquicas. Com origem no latim *stringere*, que significa provocar tensão (Pávon, 2004), esta realidade acabou conduzindo a certo desgaste da palavra em nosso uso cotidiano em função justamente da sua múltipla finalidade e aplicação. Pelo senso comum, poder-se-ia afirmar que se está estressado com o trabalho, mas também com o parceiro de relacionamento, estilo de vida, o resultado de um exame, o trânsito, dentre tantos outros fatores. Como a própria gênese etimológica do termo sugere, o conceito de estresse tem raiz na física para representar tensão, rigidez ou grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a determinado esforço. A adaptação ao uso atual da palavra teve início com o Dr. Hans Selye, endocrinologista da Universidade de Montreal, que em 1936 passou a utilizar o termo para expressar “o conjunto de reações que um corpo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exija esforço de adaptação” (Selye, 1965, p.17).

Psicofisiologia do Estresse

Neste ponto, antes de evoluir nesse artigo, faz-se necessário um esboço, ainda que de forma propedêutica e elementar, sobre o psicofisiologia do estresse nos seres humanos. Em particular no que diz respeito ao seu sistema límbico, até para que se tornem mais claras e inequívocas as necessárias definições e interpretações relativas as suas consequências físicas.

O sistema límbico (Kandel et al., 1997) é um circuito subcortical que controla nossas emoções, memória, aprendizado, estado de consciência, e outras funções vitais do organismo. É formado basicamente por estruturas interligadas e interdependentes quanto ao repertório de reações emocionais dos seres humanos. São elas: amígdala, tálamo, hipotálamo e hipocampo¹. O hipocampo está relacionado com a formação e recuperação de dados na memória. A amígdala está diretamente associada ao comportamento emocional e responsável pela função de alarme de perigo, antes

¹ Para citar apenas as estruturas principais do sistema límbico que interessam a este artigo e explicados de forma econômica de forma a não deturpar o real objeto de estudo pretendido.

mesmo da consciência deste perigo. É como se o corpo humano preferisse zelar por segurança mesmo que pecando por excesso. O tálamo tem função de estação receptora e retransmissora de estímulos. Uma espécie de *concentrador/roteador* de estímulos sensitivos pré-córtex. O hipotálamo representa o principal centro de atividade dos órgãos viscerais, regulando a temperatura do corpo, nível hídrico, apetite, sono, vigília, etc. Em condições de estresse, os estímulos sensoriais (visão, audição) enviam sinais para o tálamo, que os traduz em sinais enviados ao córtex cerebral. Uma parte menor vai direto para a amígdala, que pode disparar uma resposta emocional mesmo antes que os centros corticais tenham entendido o que ocorreu (Goleman, 1995). O córtex entende que existe mais de uma interpretação possível para os sinais recebidos e aciona o hipocampo para que estabeleça uma conexão dentro de um contexto adequado aos estímulos recebidos. A ativação da amígdala gera uma resposta neuronal para o hipotálamo, que por sua vez produz uma resposta hormonal para o resto do corpo (Brandão, 2005), por meio da glândula hipófise. A hipófise comanda todo o sistema endócrino, que por estímulo do hipotálamo produz hormônios que são levados até as glândulas supra-renais, produzindo adrenalina e cortisol.

Esse mecanismo de excitação do sistema induz a consequências ligadas ao aumento da frequência cardíaca, pressão arterial, respiração, sudorese, dilatação das pupilas e diversas outras características fisiológicas, conforme apontado no pioneiro trabalho do fisiologista Walter Cannon (1929). Seu modelo ficou conhecido como “Luta e Fuga”, uma vez que observou que o medo não era uma exclusividade psíquica e que desencadeava um aumento considerável de secreção de cortisol, adrenalina, noradrenalina no sangue. Dentre as mudanças fisiológicas que ocorrem no mecanismo de luta e fuga, destacam-se (Dolan, 2006): o aumento do fluxo de sangue para o cérebro, levando as pessoas a se tornarem mais alertas e com força extra para lidar com o perigo; o aguçamento dos processos sensoriais, de forma a nos proporcionar uma percepção mais precisa do estímulo estressante; aumento de liberação de glicose na corrente sanguínea para fornecer mais energia, dilatação das pupilas, aumento da sudorese na palma das mãos e dos pés; e a redução dos processos digestivos, como a boca seca.

A Síndrome Geral de Adaptação

Uma vez concluído esse breve, e ainda sim, essencial parêntese psicofisiológico, é importante mencionar que foram os estudos de Selye sobre a perturbação da homeostase corporal que deram origem ao que se denominou de Síndrome Geral de Adaptação (SGA). Em outras palavras, um conjunto de respostas específicas, constituindo uma síndrome, desencadeada independentemente da natureza do estímulo. A SGA diz respeito às mudanças produzidas dentro do organismo em consequência a presença de estímulos estressores. A atividade produzida na SGA ocorre por meio de uma série de reações neurofisiológicas complexas em três fases evolutivas, conforme esquematizado por diversos autores como Dolan (2006); França & Rodrigues (2007); Thomas & Hersen (2004) com base nos trabalhos de Selye:

1. A primeira fase é denominada de *alarme* e ocorre imediatamente após o reconhecimento da ameaça ou situação de estresse. Tem como característica a liberação do hormônio ACTH², produzindo cortisol, e atuando como provocador do organismo, forçando com que a situação seja enfrentada e superada. Em outras palavras, tenta mobilizar os recursos corporais para enfrentar a ameaça, conforme proposto por Cannon (1929).
2. Se isso não ocorre e o estímulo estressante permanece, entra-se na fase de *resistência*. O organismo se habitua ao estressor, mas ainda permanece alterado. O excesso de substâncias continuamente produzidas começa a gerar consequências indesejáveis, dependendo da característica genética de cada indivíduo. O alto nível de glicose produzida pelo fígado aumenta a chance de diabetes ou pode ser metabolizado em gordura, absorvido por células adiposas e facilitando o aumento de peso. A gordura excedente pode se depositar em veias e artérias, aumentando a pressão arterial e até obstruindo-as. As substâncias ácidas produzidas no estômago também podem levar a úlceras e gastrites. Além disso, o nível aumentado de cortisol no sangue influencia no sistema imunológico inibindo a resposta

² ACTH: hormônio adrenocorticotrófico chamado “hormônio do stress”.

inflamatória e tornando o indivíduo mais suscetível a infecções e viroses. Ocorre diminuição do desejo sexual, mudanças de humor, ansiedade, irritabilidade e distúrbios do sono.

3. Se os estímulos são crônicos, se instaura a fase de *exaustão*, na qual o suprimento de energia se esgota e o indivíduo perde a condição física de enfrentar o fator estressogênico, gerando uma série de quadros psicopatológicos em que se destacam a abulia, apatia, depressão, ataques de pânico, surtos esquizotípicos (alucinações, delírios), e diversos outros transtornos, podendo chegar até a morte.

Como observado, cada uma dessas etapas pode levar a consequências sobre a saúde física do organismo, inclusive de forma evolutiva. As reações ao estresse resultam justamente deste esforço adaptativo. Ratificando esse ponto, França (2008, p.66) resume o estresse como “a resultante do esforço de um organismo diante de pressões externas combinadas com suas características internas”. Lipp (1984, p.104) o explica como uma “reação psicológica com componentes emocionais, físicos, mentais e químicos a determinados estímulos que irritam, amedrontam, excitam ou confundem a pessoa”. Seegers & Van Elderen (1996, p.90) já descrevem o estresse como “a resultante da percepção entre a discordância das exigências de uma tarefa e os recursos pessoais para cumprir tais exigências”. É visível que todas as definições convergem para um desbalanceamento do corpo, seja físico, psicológico, ou em combinação.

Gerente de Projetos: o “para-raios”

Essa discrasia corporal tem por base a filogenética do indivíduo, mas também o meio em que ele vive e trabalha, dado que o ambiente influencia profunda e diretamente na quantidade de estímulos estressores aos seres humanos. Alguns fatores intrínsecos ao trabalho do gerente de projetos envolvem sua própria jornada de trabalho, viagens, novas tecnologias, burocracia, cumprimento de prazos, controle e redução de custos, recebimento de aceites, aderência metodológica, reuniões, pressões exercidas por superiores hierárquicos, pressão política, disputa por recursos, além de conflitos entre chefes e colaboradores. Em resumo,

gerenciar projetos, na verdade, significa gerenciar pessoas, incluindo todas as belezas e agruras desta nobre, obsequiosa e sensível atividade.

Não se deve aqui proceder à análise do gerente de projetos, tão somente como um mero empregado de uma organização. Mas também, e essencialmente, como um dos principais responsáveis pela manutenção e sustentabilidade da estratégia e dos resultados da empresa, dado que se trabalha cada vez mais por projetos. Sem falar que são eles próprios, muitas vezes contratados em função justamente de sua capacidade de gerir seu próprio estresse. Até pela necessidade intrínseca aos cargos de comando, de ter que demonstrar força e energia, muitas vezes esse profissional acaba funcionando como espécie de “para-raios” das tensões do projeto e/ou da organização.

O ponto recursivo desta perspectiva é que nem sempre o sofrimento do gerente de projetos será visível e notório, mesmo estando presente. Até porque, estudos sobre estresse de gestores mostram que se tratam de indivíduos normalmente preocupados com a autoimagem e com a avaliação que seus subordinados farão a seu respeito (Ururahy & Albert, 2005). Sendo assim, por vezes acabam se transformando em protagonistas de um verdadeiro “teatro organizacional” em relação ao seu próprio estado de saúde. Como apontado por Dejours (1993), a aparência exterior de fortaleza muitas vezes mascara sintomas psicossomáticos representados por patologias físicas ou alguma vulnerabilidade psicológica. Essa máscara é construída sobre um enorme esforço psíquico, forçando um equilíbrio tênue, passível de rompimento a qualquer momento. O sofrimento advindo deste frágil estado de normalidade definitivamente não é feérico e termina por evidenciar outra forma de manifestação: a saúde mental.

A relação entre características individuais do profissional e os fatores ambientais a que é submetido também pode ser considerado como estresse (Lazarus & Folkman, 1984). Quando a resposta que é oferecida a estes estímulos é inadequada, desencadeia o que Selye (1965) denominou de *distress* ou estresse negativo. Aquele que rompe com o equilíbrio, subjuga, reprime. Porém, se a resposta ao estímulo estressor for positiva, tem-se o que ele denominou de *eustress* ou estresse positivo, que motiva, entusiasma e energiza no sentido do esforço de adaptação para satisfação das necessidades e

do bem estar. De forma gráfica, temos a mesma interpretação representada na figura a seguir:

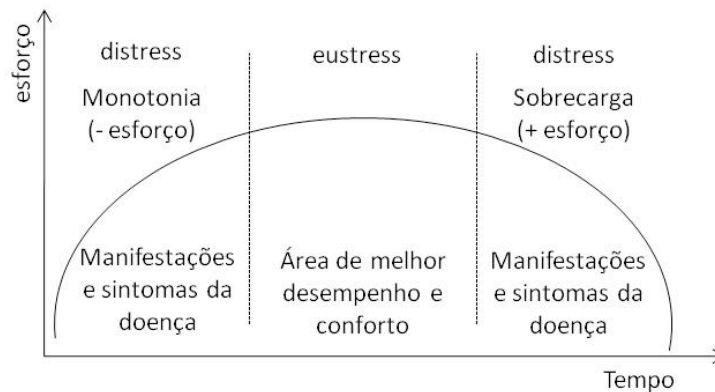


Figura 1. Tipos de Estresse.

Fonte: Adaptado de Lipp (1996) In: França & Rodrigues (2007), p.83.

Segundo Lipp (1984), o que determina o *distress* ou *eustress* são as características reais dos estímulos e também a interpretação que o indivíduo dá a eles, relacionada com a aprendizagem e a lista de respostas que já possui. Em outras palavras, o trabalho, dependendo da forma como for interpretado, vivido e interiorizado, tende a apresentar forte influência no nível de estresse. Neste sentido torna-se importante destacar a questão relativa ao tempo que se passa ligado à organização física ou virtualmente. Esse ponto é muito bem explorado por Carlson & Perrewe (1999), que através de sua pesquisa demonstram que o excesso de trabalho é uma das principais variáveis indutoras das interferências negativas entre o trabalho e a família, sendo que essa influência torna-se mais evidente tanto quanto se registram mais horas de trabalho. Gerentes que extrapolam de forma contínua e consistente a quantidade padrão de horas sugeridas no trabalho, inclusive virando noites, correm o risco direto de aquisição de doenças, incluindo distúrbios gastrointestinais, doenças coronarianas, e vários outros aspectos relacionados ao sistema reprodutivo (Costa, 1996; Smith et al., 2003). Esta questão pode ser concebida como ainda mais grave no caso de cargos hierárquicos médios e altos, porque dependendo da empresa que em se trabalha, o benefício conhecido como “hora-extra” nem sequer é mais concedido em troca da chamada “compensação de horas”, que muitas vezes acaba não ocorrendo na prática. O tempo a mais passa a ser uma necessidade considerada quase que como dentro do perfil do cargo. Dejours (2007) considera

que uma primeira categoria de patologias surge exatamente a partir desta sobrecarga, que aponta certo anacronismo entre todo o desenvolvimento tecnológico da humanidade e a forma escravizante de trabalho da vida gerencial, igualmente proporcionada pela tecnologia.

Esse estilo de vida acaba formando um conjunto de difícil harmonia com a vida pessoal do gerente de projetos. Neste cenário, a acomodação de aspirações e desejos não é tarefa trivial. O *status* de gestor nem sempre corresponde à realidade de vida do profissional e seu poder e autoridade como gerente de projetos está sempre circunscrito ao cenário conjuntural em que o cargo está estabelecido. Muito em função destes pormenores, relacionados ao papel gerencial, o conceito de estresse nas organizações passou a ser conhecido como *estresse ocupacional*, e entendido como o processo em que a pessoa percebe e interpreta seu ambiente de trabalho em relação à sua capacidade de tolerá-lo (Dolan, 2006).

Um dos desdobramentos mais importantes do estresse ocupacional é o que se convencionou chamar de *síndrome de Burnout*³. O conceito foi desenvolvido pelo psicanalista Herbert Freudenberger e a psicóloga social Cristina Maslach nos anos 70 (França & Rodrigues, 2007), e seu sentido está intimamente ligado a despersonalização e a exaustão emocional a que profissionais são submetidos em situações de estresse crônico no trabalho. A exaustão emocional tem por característica a sensação de esgotamento emocional e físico, levando a sensação de um labor penoso. A despersonalização se apresenta por meio do distanciamento emocional das pessoas e demais *stakeholders* de convívio na empresa.

Do ponto de vista sócio-histórico, poderia se argumentar que o estresse pode também ser visto sob um prisma extremamente útil. De certa forma, uma condição necessária e sem a qual não se teria a constante construção, manutenção, e evolução da própria organização do trabalho do gerente de projetos ao longo do tempo. Se partirmos da premissa que os seres humanos se constituem sujeitos e assumem sua identidade muito em função de seu trabalho, então o estresse não viria como algoz, mas sim como mola-mestra deste progresso desejável e constante. Compreende-se também que, de certa forma, o gerente é cúmplice de seu próprio sofrimento, uma vez que seu comportamento o impulsiona a tentar

³ Termo adotado sem tradução. Do inglês significa queimar até a exaustão.

satisfazer suas necessidades, dentro das possibilidades que se descortinam.

Conclusão – “A pesquisa”

De forma compensatória e por vezes até mesmo profilática, varias organizações têm tentado se ajustar quanto a seus procedimentos e regulamentos internos no sentido de minimizar este mosaico de sintomas na saúde de seus gestores e empregados de uma forma geral. Até porque estas encontram-se circunscritas também em um mundo capitalista, globalizado, que exige crescimento e inovação constantes, sob pena da extinção caso projetos e programas não sejam devidamente cumpridos. Portanto, a demanda por resultados sobre seus gerentes de projetos se justifica *per si* dentro deste sistema em que as variáveis já são conhecidas. O que se objetiva é colocar uma luz sobre o produto gerado a partir desta equação, traduzido em estresse.

É para tentar entender um pouco mais sobre este complexo cenário, que estamos realizando com apoio da Revista MundoPM uma pesquisa inédita sobre o nível de estresse percebido por gerentes de projetos no Brasil. O objetivo é mapear como está a percepção dos gerentes quanto ao seu nível de estresse, fazendo uso de uma adaptação do modelo de questionário de estresse do *International Stress Management Association* (ISMA) da Inglaterra. A pesquisa é composta por 41 perguntas diretas, sendo que 16 delas visam mapear o perfil do gerente de projetos e 25 o nível de estresse percebido. As perguntas sobre estresse são do tipo <sim> ou <não>, onde espera-se uma resposta honesta com base no cotidiano de cada gerente. Caso a resposta se aplique apenas *parcialmente* a realidade do respondente, deve ser respondida igualmente com <sim>, conforme sugere o modelo britânico. Obviamente não existem respostas certas e todas as perguntas devem ser assinaladas.

Conforme a própria recomendação do ISMA-UK, é importante salientar que cada pessoa reage ao estresse ao seu próprio modo. Sendo assim, torna-se muito difícil diagnosticar sintomas de estresse apenas através de um simples questionário. No entanto, como o teor da pesquisa é exploratório e seu objetivo é tão simplesmente um mapeamento geral do estresse dos gerentes de projetos brasileiros segundo sua própria percepção, acreditamos que a sua compilação

e análise poderá fornecer boas pistas de como se encontra o nível de estresse destes profissionais.

A parte II deste mesmo artigo pretende divulgar os resultados desta primeira pesquisa sobre o estresse em gerentes de projeto no Brasil, além de oferecer algumas sugestões de como lidar com essa questão, tanto do ponto de vista da organização quanto do gerente de projeto. Por esta razão sua participação na pesquisa é muito importante. Não perca essa oportunidade. Complementaremos este artigo na próxima edição com o resultado da pesquisa e com dicas de enfrentamento. Até lá !

Referências

- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. *Stress in America*. Washington: American Psychological Association, 2009.
- ATKINSON, W. *Stress – risk management’s most serious challenge?* Risk Management v.51, No 6, 2004.
- BARCAUI, A. *Sufrimiento Ejecutivo: El Malestar en las Organizaciones*. Tese de Doutorado defendida na UNR, 2011.
- BATEMAN, T.; STRASSER, S. *A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment*. Academy of Management Journal, No 27, 1984.
- BENEVIDES-PEREIRA, A.M. *Burnout – quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- BRANDÃO, Marcus. *Psicofisiologia – as bases fisiológicas do comportamento*. São Paulo: Atheneu, 2005.
- CARLSON, D.; PERREWE, P. *The Role of Social Support in the Stressor-Strain relationship – an examination of work-family conflict*. Journal of Management, V.25 No 4 p.124-136, 1999.
- CODO, W.; JACQUES, M. G. *Saúde Mental & Trabalho – Leituras*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2003.
- COSTA, G. *The impact of shift and night work on health*. *Applied Ergonomics*, n.27, 1996.
- DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene C. *Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DEJOURS, C. *Psicodinâmica do Trabalho na Pós-Modernidade*. In : MENDES, A.M.; LIMA, S.; FACAS, E.P. *Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2007
- DOLAN, Simon. *Estresse, Auto-estima, saúde e trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- FRANÇA, Ana L. *Psicologia do Trabalho- Psicossomática valores e práticas organizacionais*. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

- FRANÇA A.C.L.; RODRIGUES, Avelino. Stress e Trabalho – uma abordagem psicossomática. Rio de Janeiro: Atlas, 2007.
- GANSTER, D. *Executive Job Demands: suggestions from a stress and Decision-Making Perspective*. Academy of Management Review v.30 (3), p.492-502, 2005.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HAYNES, N.; LOVE, P. *Psychological adjustment and coping among construction project managers*. Construction Management and Economics No. 22, p.129-140, 2004.
- LIPP, M. Stress e suas implicações. Estudos de Psicologia v.1 N.3. Campinas, 1984.
- MOTA, Carolina; TANURE, Betania; NETO, Antonio. Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos. Belo Horizonte: Psicologia em Revista, v.14, n.1, 2008.
- PÁVON, J. *Estrés y trabajo*. Disponível em: http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/ESTRES_y_T_RABAJO.pdf. Acesso em 20 de Janeiro de 2012.
- RICHMOND, A., SKITMORE, M. *Stress and Coping: a study of Project managers in large ICT Organizations*. Project Management Journal, v37 (5), p.5-16, 2006.
- SEEGERS, G.; VAN ELDEREN, T. *Examining a model of stress reactions of bank directors*. European Journal of Psychological Assessment, n.12, 1996.
- SEYLE, H. Stress: a tensão da vida. São Paulo: Ibrasa, 1965.
- SMITH, M.J.; KARSH, B.T.; CARAYON, P.; CONWAY, F. *Controlling occupational safety and health hazards. Handbook of occupation Health Psychology*, n.4. Washington: American Psychological Association, 2003.
- THOMAS, J.C.; HERSEN, M. *Psychopathology in the Workplace – recognition and adaptation*. Nova York: Brunner-Routledge, 2004.
- URURAHY, G.; ALBERT, É. O cérebro emocional – as emoções e o estresse cotidiano. São Paulo: Rocco, 2005.

André Barcaui é *coach* executivo, doutor em administração, e psicólogo clínico. Autor do livro “Gerente também é Gente” pela Editora Brasport, Coordenador do MBA em Gerência de Projetos e Gestão em Tecnologia da Informação pela FGV-RJ, e também sofre com o stress...

e-mail: andre.barcaui@fgv.br



