

## **GERENTES DE PROJETO E O ESTRESSE (Parte II)**

Conforme prometido na Parte I deste artigo, depois de dois meses em trabalho de pesquisa, recolhendo, compilando e analisando os dados obtidos, chegamos a algumas conclusões interessantes sobre os gerentes de projeto brasileiros e sua relação com o estresse. Essa parte II do artigo visa apresentar os resultados obtidos, além de oferecer algumas sugestões de como lidar com essa questão, tanto do ponto de vista da organização quanto do indivíduo.

### **RESULTADOS DA PESQUISA**

Tivemos um total de 711 pessoas que responderam o questionário em sua totalidade. Destes, 56,27% encontram-se estressados ou totalmente estressados, enquanto que e 43,73% estão ligeiramente ou não estressados. Mesmo apresentando maioria estressada entre os respondentes, o resultado surpreendeu este pesquisador, que esperava uma situação ainda mais grave quanto ao nível de estresse percebido como um todo.

O gênero predominante foi o sexo masculino com 76,93% (547) e 23,07% (164) do sexo feminino, o que pode simbolizar um meio de trabalho fundamentalmente centrado nos princípios, na lógica e em valores masculinos. Comparativamente, apesar de representar a minoria na pesquisa, as mulheres parecem estar mais estressadas, apresentando 2,08 vezes mais chance de sofrerem com o estresse do que os homens. O que parece corroborar com dados da OMS<sup>1</sup>, que estima que patologias ligadas ao estresse como a depressão e a ansiedade apresentam prevalência de quase duas vezes mais em mulheres do que em homens, independente da nacionalidade e da cultura.

A maioria dos respondentes (44,16%) tinha entre 31 e 40 anos, seguidos por profissionais de 20 a 30 (30,94%) e depois de 41 a 50 anos (17,58%), o que representa a chamada idade “mais produtiva” das pessoas. Destes, 62,17% são casados, enquanto que 30,66% são solteiros e 4,08% são divorciados. 53,16% não tem filhos, e apenas 5,77% tem mais de 2 filhos. A análise estatística demonstrou que gerentes com menos de 50 anos tem 3,21 vezes mais chance de estarem estressados do que aqueles acima dessa faixa. Além disso, os solteiros parecem se estressar ligeiramente mais que os casados, em uma proporção 1,06 maior. Não foi possível precisar a causa

---

<sup>1</sup> Organização Mundial da Saúde.

destes fenômenos, mas pode-se conjecturar que na medida da estabilidade pessoal, patrimonial e com o aumento da maturidade e autoconhecimento, novas estratégias de lidar com o estresse vão sendo desenvolvidas e adaptadas pelo indivíduo. A relação do número de filhos em relação ao grau de estresse não demonstrou nenhuma correlação significativa.

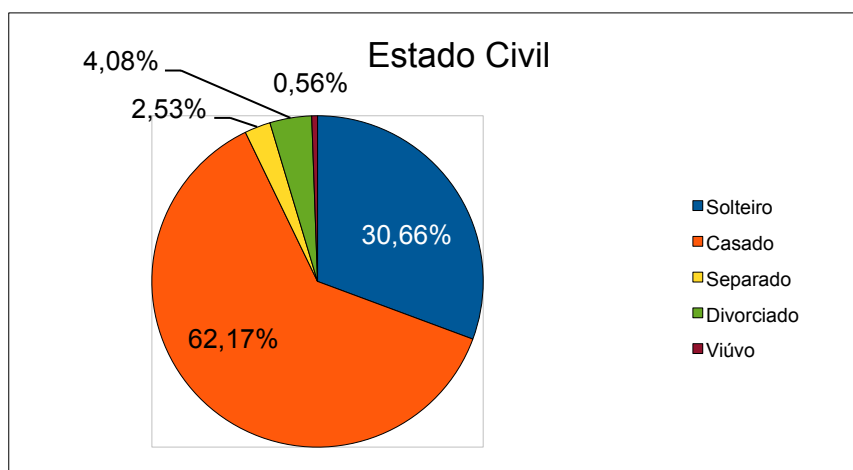


Figura 1. Estado Civil dos Respondentes.

Interessamo-nos em descobrir também o nível de atividade física praticado, além de uma autoanálise em relação a alimentação dos profissionais em questão. Dos respondentes, 44,59% não praticam nenhum tipo de atividade física, 28,69% praticam apenas de uma a duas vezes por semana, 21,52% (153) de três a quatro vezes e apenas 5,20% (37) praticam mais de 4 vezes por semana. O senso comum nesse caso se comprova pela análise estatística que sugere que aqueles que se exercitam mais sofrem menos de estresse em uma razão quase 3,36 vezes maior.

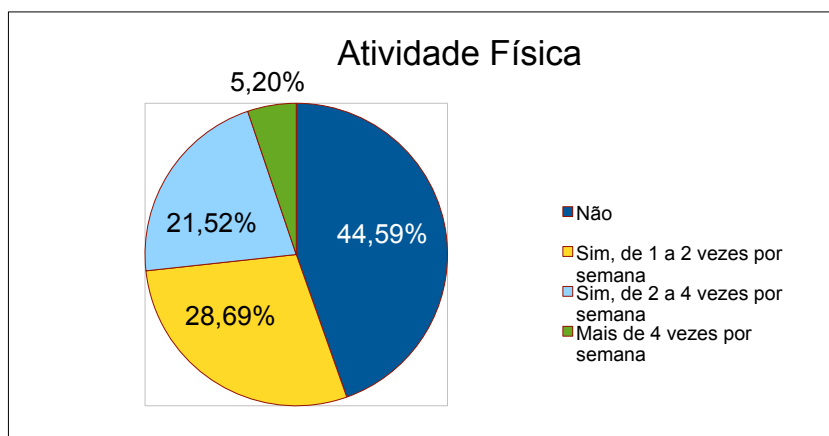


Figura 2. Prática de Atividade Física.

A mesma lógica se aplica quanto a alimentação, que também parece ter relação direta no grau de estresse em uma razão de 2,28. Apesar de 63,57% dos respondentes confirmarem que possuem uma alimentação quase sempre balanceada, 22,64% relatam uma alimentação pouco saudável e apenas 13,78% consideram que mantêm uma dieta saudável e balanceada.

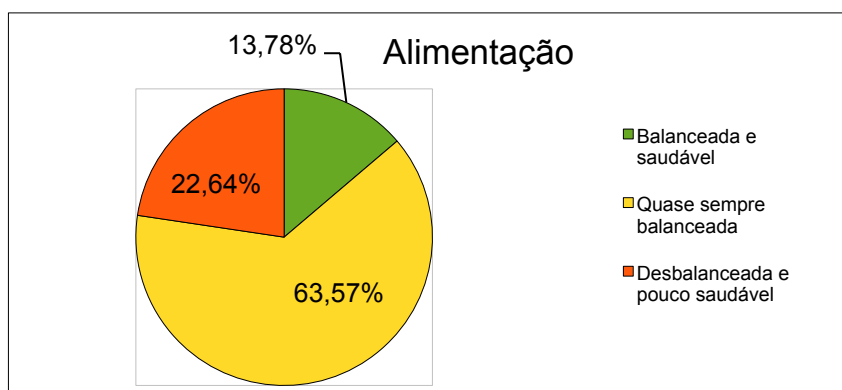


Figura 3. Tipo de Alimentação.

A próxima figura indica que a grande maioria dos respondentes (60,76%) tem a especialização como grau acadêmico mais elevado. O que pode ser traduzido em diplomas tanto de cursos de pós-graduação quanto de MBA. De certa forma isso reflete a demanda por profissionais com especializações que as empresas vem cada vez mais exigindo, particularmente na área de gerência de projetos. Depois temos aqueles profissionais que têm apenas o 3º grau completo (19,27%). São poucos os que investiram em uma formação *stricto-sensu* seja a nível de mestrado (13,50%) ou doutorado (1,27%).

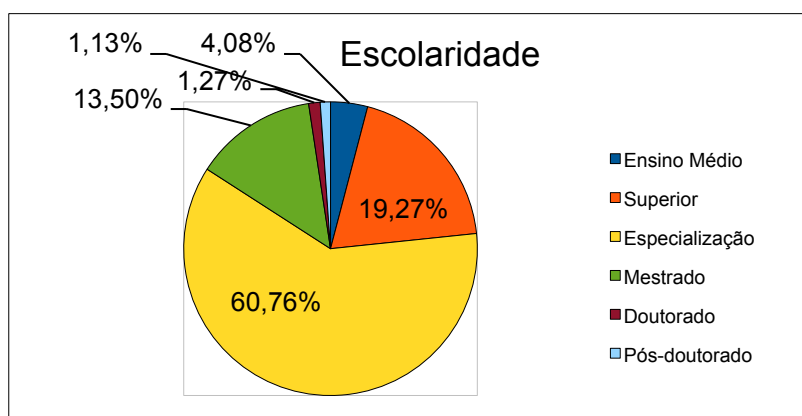


Figura 4. Nível de Escolaridade dos Respondentes.

Estes números apontam para uma tendência a velocidade e praticidade de aplicação direta de conhecimentos em detrimento à pesquisa científica. O que de certa forma, caracteriza o tipo de trabalho deste profissional no Brasil. O grau de escolaridade também não revelou nenhuma correlação significativa com o nível de estresse reportado. A maioria dos pesquisados foi da área de administração (38,26%), seguidos da área de arquitetura (31,36%) e comunicação (15,47%). Causou estranheza que apenas 1,69% dos respondentes representou a área de engenharia e 0,98% de tecnologia da informação. Entretanto, aqueles que trabalham na área de tecnologia da informação apresentaram o maior nível de estresse (50%) e a engenharia ficou em segundo lugar, com 42,86% do engenheiros reportando estarem estressados ou totalmente estressados. Os arquitetos também demonstraram alto nível de estresse (37,08%).

### Formação dos Respondentes

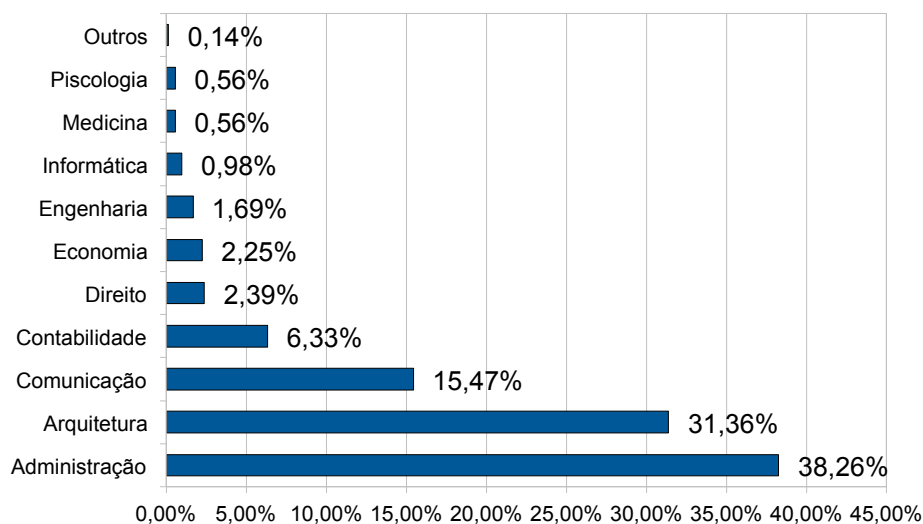


Figura 5. Formação Acadêmica.

É importante destacar que a pesquisa não discerne entre aqueles profissionais que atuam em atividades relativas a sua formação, daqueles que mesmo formados em determinada área, optam por trabalhar em outra.

A maioria das organizações dos pesquisados atua no setor privado nacional (48,10%), seguido do setor privado multinacional (28,13%), do setor público (17,72%) e do terceiro setor (6,05%). Esses números corroboram com a expectativa deste pesquisador na medida em que as boas práticas de gerência de projetos começaram mais recentemente a ser disseminadas de maneira mais abrangente no 3º setor de nossa economia.

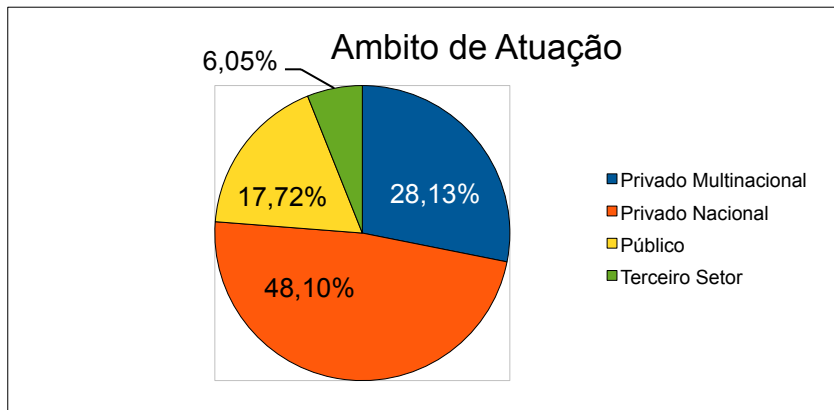


Figura 6. Âmbito de Atuação das Empresas.

Deste total, 21,24% foram do segmento de tecnologia da informação, com 13,78% do setor de engenharia, 10,83% de consultoria e 10,69% de serviços.

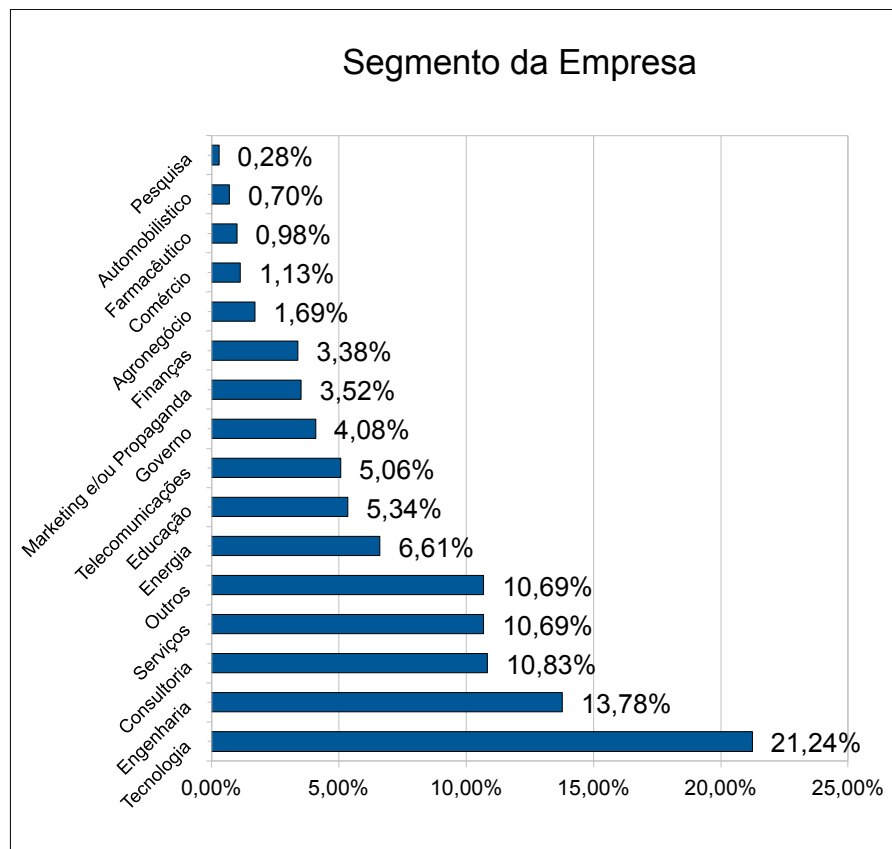


Figura 7. Segmentos das Empresas.

Cabe aqui uma ressalva metodológica, dado que o próprio respondente é que determinava na sua concepção, a que tipo de segmento sua organização pertencia. Evidentemente que é possível que profissionais de uma mesma empresa tenham percepções diferentes quanto ao ramo de atuação de sua empresa, sobretudo caso este seja multi-segmentado.

O faturamento médio apresentado foi acima de US\$ 100M em 39,8% das empresas, seguido de organizações com faturamento médio entre US\$ 1 e US\$ 10M. Esses dados também corroboram com a realidade do mercado, na medida em que estes segmentos representam normalmente níveis mais altos de maturidade em gerência de projetos, com a respectiva criação e manutenção do cargo (e não papel) de gerente. A quantidade média de projetos empreendidos foi de 10 a 50 (49,93%), seguida de organizações com portfólios de 51 a 100 projetos (19,97%). Apenas 13,36% das empresas dos respondentes possuem mais de 500 projetos em seu portfólio.

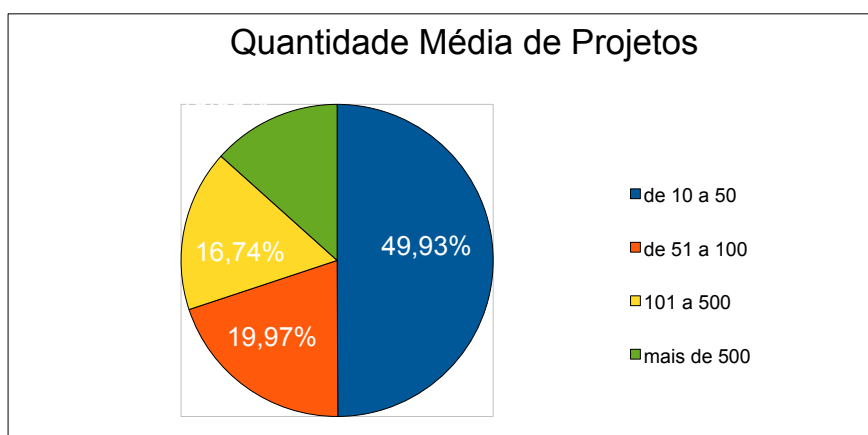


Figura 8. Quantidade Média de Projetos Empreendidos.

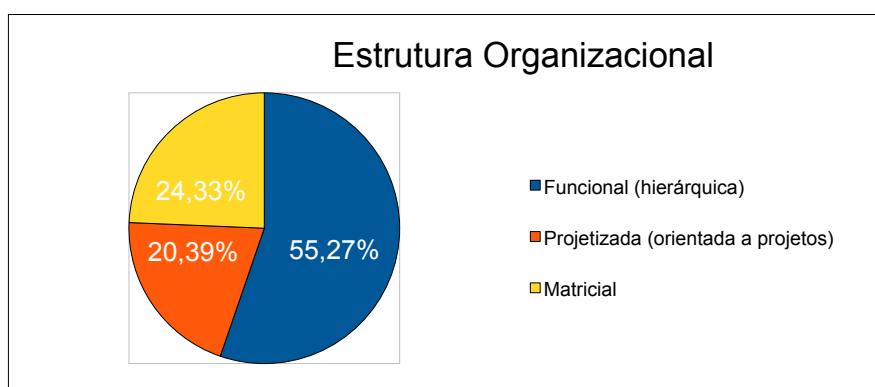


Figura 9. Estrutura Organizacional das Empresas.

A estrutura organizacional predominante foi a funcional (55.27%), seguida da matricial (24,33%). A projetizada (20,39%) ainda não é uma realidade dentre as organizações representadas na pesquisa. Esse estudo não teve exatamente esse foco, mas seria passível de questionamento até que ponto a estrutura organizacional também não influencia no estresse do gerente, uma vez que sua autoridade sobre os recursos que lidera tem potencial de ser diretamente afetada.

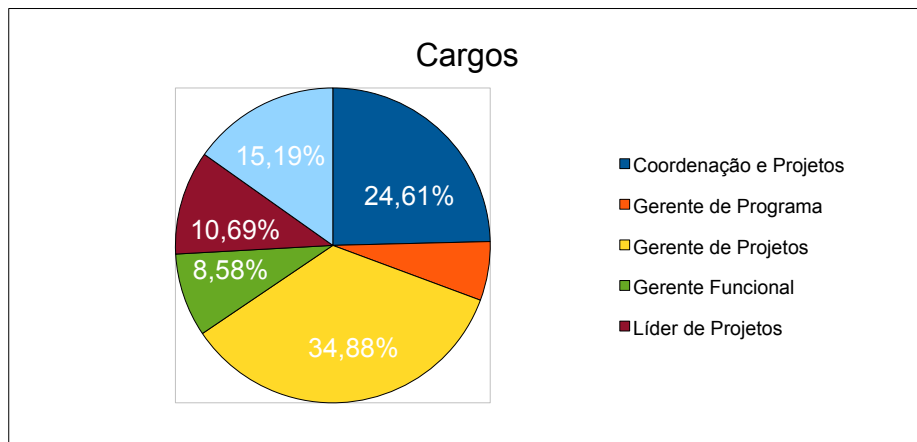


Figura 10. Cargos dos Respondentes.

Os cargos dos pesquisados variou da seguinte forma: 34,38% são gerentes de projetos efetivamente. 24,61% são coordenadores, e 15,19% atuam com atividades técnicas ou membros de equipe. Os demais se dividem entre gerentes de programas(6,05%), funcionais (24,61%) ou líderes de projeto (10,69%).



Figura 11. Anos de Experiência dos Respondentes.

O grau de experiência reportado também foi bem variado, com 29,41% com 5 a 10 anos de experiência, 25,49% com 3 a 5 anos. Poucos (3,92%) foram aqueles respondentes com menos de 1 ano de experiência. Sendo que os mais estressados foram aqueles profissionais na faixa de 3 a 5 anos de experiência (48,18%).

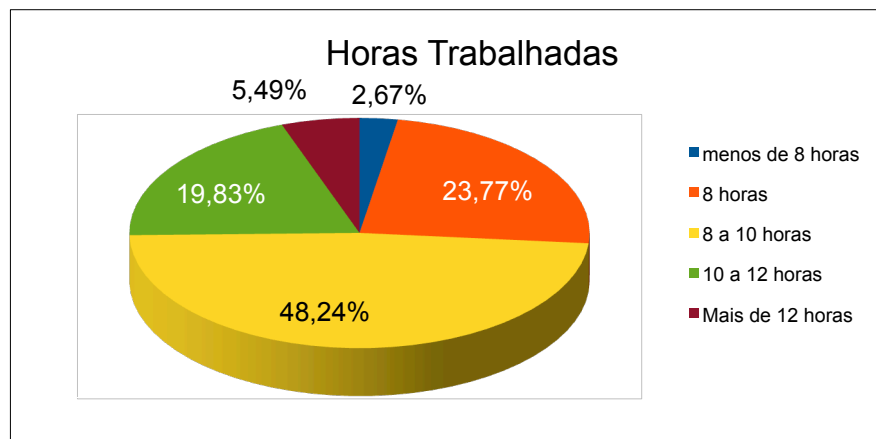


Figura 12. Horas Trabalhadas por semana.

Quanto as horas trabalhadas, o senso comum pareceu prevalecer também neste item de perfil. Dos respondentes, 48,24% trabalham entre 8 e 10 horas diariamente. 23,77% trabalham 8 horas, com 19,83% trabalhando entre 10 e 12 horas diárias. Apenas 2,67% da amostragem reportou trabalhar menos de 8 horas. Neste ponto, a correlação estatística foi bem direta. Em outras palavras, os gerentes que trabalham de 8 a 10 horas diariamente tem 1,52 vezes mais chances de serem consumidos pelo estresse do que aqueles que trabalham até 8 horas. Os que trabalham de 10 a 12 horas diariamente, apresentam 3,15 vezes mais chances de estarem estressados e os que trabalham mais de 12 horas apresentam 2,88 vezes mais chance.

Esse foi um dos índices mais alarmantes de nosso estudo, que apontou uma correlação positiva entre três dos indicadores de estresse pesquisados e o exagero na quantidade de horas trabalhadas. São eles: “eu frequentemente levo trabalho para casa a noite”; “em me pego pensando em problemas mesmo nas horas em que deveria estar relaxando”; “tenho pouco tempo para outros interesses ou hobbies fora do trabalho”. Esses indicadores representaram os índices mais altos da pesquisa e tiveram respostas positivas dentre 91%, 84% e 73% dos respondentes respectivamente.

Os totais finais apontados na pesquisa apontam para um ambiente de estresse moderado a alto nas organizações, conforme o quadro abaixo:



Quadro 1. Gerentes x Grau de Estresse.

Não Estressados	Ligeiramente Estressados	Estressados	Totalmente Estressados
3,27%	40,46%	46,19%	10,08%

Com base nestes números, procurou-se apontar algumas possíveis ações e estratégias tanto do ponto de vista organizacional quanto individual para administração desta realidade, que sem dúvida, afeta diretamente a saúde do público-alvo deste trabalho, e por consequência, a própria organização.

## DICAS DE ENFRENTAMENTO: ORGANIZAÇÕES

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 colaboradores de uma forma geral. Até porque também são conhecidas e temidas as possíveis perdas de produtividade e financeiras que são acarretadas por eventuais necessidades de afastamentos, ainda mais em se tratando do cargo ou papel de gerentes de projetos.

Sem perder de vista esta perspectiva, gostaríamos de salientar uma abordagem organizacional que envolvesse três tipos de intervenções, conforme a figura 13 a seguir:

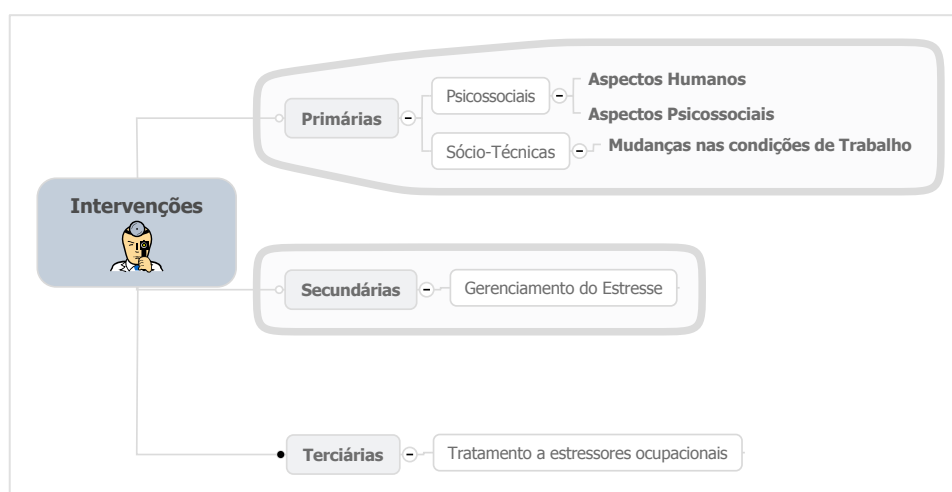


Figura 13. Tipos de Intervenção Organizacional para combate ao Estresse.

As intervenções primárias objetivam a redução dos fatores de risco ao estresse. Ações de intervenção secundária visam alterar a maneira pela qual os colaboradores reagem aos fatores estressores. Já a intervenção terciária atua na tentativa de tratamento das consequências físicas, comportamentais e emocionais da exposição aos estressores. Obviamente que o foco de nossas “dicas” concentra-se nas intervenções primárias e secundárias, dado que as terciárias normalmente estão a cargo dos setores de medicina ocupacional das empresas e, nesses casos, o trauma já foi instalado.

As intervenções primárias podem ser tanto psicossociais quanto sócio-técnicas. As psicossociais objetivam a redução do estresse através da alteração na percepção do colaborador sobre seu ambiente de trabalho. Visando esse tipo de intervenção, muitas organizações realizam pesquisas com seus funcionários, de forma colaborativa, de forma a obter dados sobre os principais estressores identificados, possíveis soluções, e até reformulações no ambiente ou nos processos de trabalho.

Dentro do racional de um plano de negócios e sem perder de vista a missão da organização, são notáveis os resultados que se pode obter tanto do ponto de vista direto quanto indireto com base na pesquisa de ação participativa, particularmente com o público alvo deste artigo: gerentes e executivos. Já as intervenções sócio-técnicas têm foco principalmente nas condições objetivas de trabalho. Incluem-se aqui possíveis mudanças tanto de ordem física, quanto na carga de trabalho, flexibilizações de horário, equipamentos, etc.

As intervenções secundárias envolvem técnicas para administração do estresse. Tanto na identificação dos seus fatores estressores quanto no seu manuseio. Aqui não se busca alterar as fontes propriamente ditas de estresse, mas sim, treinar o gerente em habilidades que o auxiliem nas respostas aos estressores, através do aumento da resiliência individual e do ensino de técnicas para enfrentamento dos sintomas. Tanto as intervenções secundárias quanto terciárias têm cunho mais reativo do que preventivo (intervenções primárias).

Uma vez explicado estas diferentes formas de intervenção, é fato que por vezes as empresas investem em programas relacionados ao bem-estar do ponto de vista individual, promovendo campanhas antitabagistas ou algo do gênero, mas não se preocupam com questões relativas ao clima organizacional e manutenção de seus próprios processos. Além disso, mesmo quando uma nova prática passa a ser implementada dentro do contexto de trabalho e demonstra resultados positivos, os ganhos nem

sempre são divididos por todos os participantes envolvidos<sup>2</sup>. É por isso que do ponto de vista do corpo gerencial em especial, gostaríamos de salientar três importantes pontos relacionados a esta transformação:

## **Redesenho de Processos**

Particularmente para gerentes de projeto, existem alguns processos que precisam estar bem claros e acordados em uma metodologia explícita, útil e prática. A implantação de um escritório de projetos costuma catalisar essa preocupação (Barcaui et al., 2012), além de suportar os próprios gerentes e a organização em todas as nuances relativas à gerência de projetos. Outra boa prática seria a fixação de metas realistas para desempenho em relação a restrição tripla e aos objetivos da empresa executora e do cliente do projeto. Garantir a participação do gerente de projetos desde o início do ciclo de vida do empreendimento, e não somente a partir da execução e/ou após a venda, é outra sugestão processual por vezes difícil de ser reconhecida por algumas organizações. Por razões óbvias, estar presente e influenciando desde o princípio dá chance ao gerente de planejar devidamente o que será posteriormente responsável por entregar, sem correr o risco de abrir uma “caixa de pandora” na hora da execução. Esses são alguns dos processos que podem influenciar no estresse gerencial, mas vários outros pontos nefrálgicos merecem ser revistos e analisados, de acordo com a realidade e característica de cada empresa. Para tanto, considera-se saudável uma análise da maturidade gerencial da organização como um todo, abordando necessidades de capacitação, ferramental, processual, dentre outros.

## **Programas Corporativos**

A implantação de programas corporativos que apoiem e que sejam saudáveis para os colaboradores não significa criar um ambiente livre de estresse, até porque este é um elemento necessário também a motivação (Rossi, Perrewé, Sauter, 2010). Porém, um ambiente menos tóxico tende a favorecer a integração, a satisfação, e ao negócio como um todo. Neste sentido, programas que incentivem a criação de um ambiente cooperativo, valorizando a contribuição individual e do grupo, mas sem inibir conflitos, acabam por fomentar uma concorrência saudável, baseada na meritocracia. Políticas de comunicação aberta podem ajudar muito nesse contexto, incentivando a cultura da aprendizagem, a comemoração de pequenas e grande vitórias, além de uma política de tolerância e suporte aos erros que são tão fundamentais para criação de relações de confiança. Não tem sido

---

<sup>2</sup> *International Labour Organization (ILO) Report, 2003.*

incomum os exemplos de flexibilização e mobilidade que algumas empresas têm implantado visando a melhora da qualidade de vida. Dentre eles, programas de ginástica, esportes, aulas de dança, terapias, e até mesmo de intervenção primária na redução de fatores estressores.

Como exemplo algumas organizações vem adotando estratégias de *coaching* específicas para seu corpo executivo gerencial, desenvolvendo ciclo de palestras de conscientização sobre o estresse, ou até mesmo fazendo uso de medidas mais radicais como a suspensão do uso de e-mail em algum dia da semana (normalmente 6as-feiras), forçando o colaborador a se comunicar por celular ou pessoalmente e diminuindo a temida caixa de entrada. Outras empresas sugerem de maneira mais veemente a prática de exercícios incluindo os dirigentes da empresa, outras apagam as luzes após as 19h, para forçar a ida para casa, dentre tantas outras iniciativas louváveis. Uma outra prática que vale a pena comentar, que tem sido discutida e estudada cada vez mais por executivos, é a idéia de períodos de sabáticos. Esse tipo de concessão ainda não é uma prática comum em organizações brasileiras, até porque existe um alto índice também de desconhecimento sobre sua aplicação, mas seus efeitos podem ser extremamente benéficos tanto para o profissional quanto para empresa.

### **Liderança por Exemplo**

É o que os americanos denominam de “*walk the talk*”<sup>3</sup>. De nada adianta revisar pesquisas de clima organizacional em que os colaboradores clamam por um maior balanceamento entre as atividades profissionais e pessoais, se nada for realizado na prática. De nada adianta também apregoar os benefícios da qualidade de vida, se sua busca não for incentivada e liderada por aqueles que tem poder de decisão na empresa. Em outras palavras, o líder deve dar o exemplo quando desliga sua máquina e vai para casa em horários considerados razoáveis dentro das necessidades do departamento e/ou do projeto. E-mails e ligações em horários fora do expediente normal (fins de semana, etc.) devem ser evitados.

Nos casos em que se tenha que trabalhar para acomodar diferentes fusos horários e países, uma disciplina de negociação e balanceamento entre as diferentes necessidades também deve ser implementada. Não é porque se vive em um clima virtual que deve-se tentar a onipresença. Pressão por resultado é normal, tempo apertado e cortes de orçamento também. Mas é preciso criatividade para acomodar as pressões em um cotidiano que seja mais que apenas suportável. Se quem lidera não der o exemplo, ou pior, se

---

<sup>3</sup> Tradução livre: fazer da forma que prega, ou fazer o que diz.

acaba dando exemplo negativo, não se pode esperar que seus subordinados ajam de maneira diferente. O que culmina por transformar o trabalho em um *checklist* de atividades a serem cumpridas, incluindo almoço e o cafezinho, e não em mais uma fonte de prazer para o indivíduo, com a qual ele se identifica e pela qual seu sustento é mantido.

As conhecidas consequências do estresse para a organização, podem envolver: absenteísmo, baixas médicas e rotatividade. Além de outro fenômeno menos evidente, mas ao mesmo recorrente, que é o que pode ser definido como “presenteísmo”, ou seja, o indivíduo está presente em corpo, mas não em espírito. Encontra-se em sua estação de trabalho, mas não plenamente saudável. Lembrando que para a OMS, a definição de saúde representa um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença.

São notáveis os custos associados com estresse tanto para empresa quanto para o empregado (Richmond, Skitmore, 2006). Sem falar que apesar das evidências, o diagnóstico diferencial do estresse pode ser deveras complexo para quem o faz, além de não ser uma prática comum nas empresas o pedido de reembolso médico em função do estresse ou do *Burnout*<sup>4</sup>. Normalmente o diagnóstico que se obtém é o de algum transtorno de humor ou de ansiedade, e não exatamente estresse, o que acaba gerando um impacto altíssimo do ponto de vista individual, social e econômico (Korczak, Huber, Kister, 2010). Estudos também demonstram uma correlação positiva entre o estresse e a má-qualidade de decisões tomadas por executivos, incluindo também outras habilidades gerenciais específicas como: negociação, solução de problemas e até mesmo comportamento antissocial (Ganster, 2005).

É por estas razões que se espera que a organização esteja atenta as necessidades e problemas de seus gerentes e colaboradores em geral, integrando políticas de segurança e saúde no trabalho, criando dentro da empresa condições propícias de combate ao estresse, com medidas de intervenção primárias, secundárias e terciárias adaptadas as necessidades e particularidades de suas pessoas. Até para que as organizações continuem a ser formadas de fato por recursos humanos e não apenas “recursos” ou restos destes.

---

<sup>4</sup> Conforme definido na Parte I deste artigo.

## DICAS DE ENFRENTAMENTO: INDIVÍDUO

Não é somente através de ações da organização que podemos melhorar nossa relação com o estresse. Até porque o trabalho não é nossa única fonte. A forma como as pessoas interpretam e filtram acontecimentos e fatores estressores em sua vida, influencia diretamente em seu grau de percepção de estresse. Dado que somos seres distintos, tendemos a interpretar eventos e agentes estressores também de maneira distinta, em função de nossas diferenças individuais. A figura 14 a seguir ilustra bem essa realidade.

A forma como os seres humanos lidam e interpretam estas exigências a que são submetidos, dependendo também de seu contexto de trabalho, pode afetar seu homeostase psíquica, levando a consequências pessoais indesejáveis tanto para o gestor quanto para a organização envolvida. Esta especificidade de como cada gerente enfrenta as contingências que a vida corporativa lhe apresenta está na raiz do seu esforço de adaptação ou *coping*<sup>5</sup>, que pode ser resolvido de várias maneiras, dependendo de cada pessoa (Carver et al., 1989).

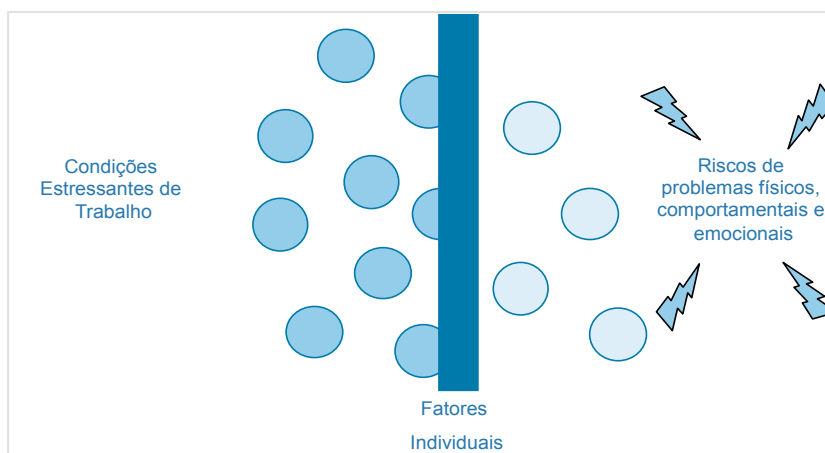


Figura 14. Fatores Estressantes x Fatores Individuais.

O chamado *coping* é caracterizado como um esforço de ação ou pensamento para gerenciar ou sobrepujar situações estressantes (Lazarus & Folkman, 1984). Segundo os autores, quando se adota uma postura direta e construtiva para solução da situação, observa-se uma estratégia focada no problema, ligada ao esforço e a preocupação. Já quando se opta por fatores

<sup>5</sup> Termo em inglês que representa nossa forma de reagir ao stress.

de mitigação da resposta ao estresse, como evitação, negação e procura de apoio emocional, tem-se o que eles convencionaram chamar de *coping* com foco no emocional. Mas nem sempre estas estratégias atuam de maneira independente. Neste sentido, o *coping* com o ambiente estressante pode apresentar esforços cognitivos, comportamentais, ou em combinação (Sideridis, 2006).

Como mencionado na Parte I deste artigo, a condição de desbalanceamento entre o corpo físico e psicológico e a situação na qual a pessoa é confrontada com uma oportunidade ou demanda, gera o estresse. O que vamos sugerir a seguir não é de forma alguma um guia, nem um “manual de como acabar com o estresse definitivamente”. Até porque entendemos que as estratégias de enfrentamento têm característica extremamente pessoal e subjetiva. Porém, funciona como um conjunto do que se poderia denominar como boas práticas para lidar com o *distress*, ou o estresse negativo, mitigando as consequências indesejáveis para o indivíduo. Algumas das dicas abaixo não anulam, nem minimizam necessariamente os fatores de estresse, mas ajudam na neutralização de seus efeitos na mente e no corpo. São elas:

## **Prática de Relaxamento**

Segundo Portella (2010), embora as principais estratégias utilizadas tenham origem no século passado, o desenvolvimento de técnicas de relaxamento é relativamente recente. Seja fazendo uso do relaxamento progressivo de Jacobson, o treinamento autógeno de Schultz, ou até mais recentemente, das técnicas de *biofeedback*, a prática de relaxamento proporciona não só um alívio reconfortante, como também aumenta a sensação de autocontrole sobre o próprio corpo, equilibra o metabolismo, a pressão arterial e a frequência respiratória. Benefícios estes confirmados na recente pesquisa de Xinjun et al. (2011), que indica que a prática de apenas 20 minutos de respiração diafragmática diária e focada aumenta a sensação de tranquilidade e bem-estar.

Mas para se tenha domínio sobre a técnica, é fundamental o treinamento, a concentração e a respiração. Vale ressaltar que de acordo com Portella (2010) a reeducação respiratória funciona como uma das maneiras mais rápidas e eficazes de interromper crises de ansiedade. A prática do relaxamento ou meditação associada a respiração é uma poderosa arma para diminuição do estresse. Para os mais céticos, não tem nada de místico ou sobrenatural neste tipo de prática, na verdade, trata-se de uma atividade difícil em seu princípio, mas extremamente recompensadora com o passar do tempo.

## **Exercício Físico**

São bem conhecidas e reconhecidas as vantagens da prática de exercícios físicos para a saúde como um todo. Além de fortalecer a imunidade, aliviam também a tensão, agindo como um verdadeiro escudo contra o estresse. O esforço adequado a cada pessoa, planejado, controlado e dosado segundo o gosto e a capacidade daquele que o pratica, tem efeitos miraculosos no indivíduo. A liberação de adrenalina e endorfina melhoram não só o humor, mas também a paciência, abrem a cognição e aumentam a sensação de bem-estar (além de diversos outros benefícios para os demais sistemas do corpo humano). Reconhecidamente, para aqueles que estão parados, começar pode ser o passo mais difícil. Para tanto, recomendasse a prática supervisionada de alguma atividade ajustada à preferência da pessoa. Existem aqueles que não tem tempo a perder, mas precisam de disciplina para andar, pedalar, nadar ou correr. A música pode ser uma grande aliada nesse sentido. Outros gostam de competição e não veem sentido em se exercitar sozinhos. Para esses, talvez um esporte competitivo como tênis, vôlei ou futebol possa ser mais recomendado. É preciso achar a(s) atividade(s) que melhor se adaptam a você, que provoquem mais reforço positivo através de sua prática e menos resistência. Com o tempo, o próprio corpo passa a sentir falta e pedir a manutenção da atividade escolhida.

## **Boa Alimentação**

Quando estamos estressados, ansiosos ou tristes, alguns alimentos vêm logo a cabeça. Geralmente não pensamos em uma deliciosa alface ou em uma apetitosa salada de brócolis com couve flor. A carência de serotonina desregula o apetite, o que nos faz demandar açúcar e gordura. O prazer momentâneo é espetacular, mas depois tendem a desequilibrar a homeostase nutricional, piorando os sintomas conforme a Síndrome de Adaptação Geral<sup>6</sup> do Organismo. Funcionamos analogamente a um automóvel. Se a qualidade do combustível for ruim, o desempenho tende a ser ruim. Não só do ponto de vista da performance imediata, mas também (e principalmente) para longevidade do motor. Não cabe neste artigo recomendar nenhuma dieta especial, até porque existem especialistas em nutrição que podem fazer esse tipo de análise/recomendação de maneira muito mais apurada, individualizada e competente. Porém cabe lembrar que um pouco de moderação não faz mal a ninguém.

---

<sup>6</sup> SGA: explicada na parte I deste artigo.



## **Dormir Bem**

Para enfrentar o estresse do dia-a-dia, uma atividade que é seminal do ponto de vista do processo de revitalização de nosso organismo é uma boa noite de sono. Por outro lado, a insônia ou a má qualidade do sono isoladamente ou em combinação, podem causar efeitos catastróficos e ainda catalisar ainda mais a percepção de estresse, diminuindo nossa capacidade cognitiva, de concentração, comunicação, atenção, dentre outros efeitos que a insônia crônica pode causar como: baixa da imunidade, hipertensão, obesidade, dentre outras (Knutson, 2007). O fluxo e o refluxo dos hormônios do estresse estão ligados aos nossos ritmos diários, mas uma vez que estejam fora dos eixos, podem resultar em estresse (McEwen, Lasley, 2003).

## **Férias Partidas**

É mais saudável tirar férias divididas ao longo do ano, mesmo que em períodos mais curtos (15 ou 10 dias). Se por um lado as férias de 30 dias nos fazem relaxar por completo, esquecendo até a senha de acesso aos sistemas da empresa, por outro, o nível de estresse acumulado tende a ser prejudicial. Sem falar naqueles que se orgulham de falar que não tiram férias há muitos anos, o que obviamente gera um acúmulo de estresse em função deste período sem férias e um prejuízo maior ainda. Não seria melhor se orgulhar de uma vida mais equilibrada e comemorar e registrar aquela viagem tão sonhada?

## **Faça parte do seu Cronograma**

Tudo é urgente nos dias de hoje. Porém é bom lembrar que o importante raramente é urgente e o urgente raramente é importante. Feita esta consideração, é preciso encontrar um tempo para si mesmo ou a tendência é que tudo na sua vida passe a ser uma eterna otimização de processos. Se assim for, comer tem que ser rápido, abotoar a camisa tem que ser produtivo, escovar os dentes tem que ser o mais objetivo possível, encontro entre amigos são adiados o tempo todo como se fossem reuniões com fornecedores, dirigir (mesmo sem estar atrasado) tem que ser um atividade veloz, ver televisão envolverá abarcar todos os canais ao mesmo tempo, passear com o cachorro segue um “caminho crítico” a ser nivelado, namorar terá um processo a ser seguido passo-a-passo, sem “workarounds”, etc. Isso não é viver, é ser vivido. É levar Taylor literalmente para dentro de casa. Você não é um hamster em uma roda-gigante girando sem parar e sem saber porque está girando. Ganhar um pouco mais de controle sobre a própria vida pode levar a descobertas interessantes sobre si mesmo, sem perder de vista

a perspectiva da realidade político-sócio-econômica em que se está inserido. Obviamente que não é fácil se priorizar. É preciso criatividade para reservar um tempo para si mesmo, mas a recompensa pode ser gratificante. Pratique ou desenvolva o seu *hobby*, nem que este seja o de fazer nada durante um tempo para “recarregar as baterias”. Planejar períodos de paz, sem o telefone celular por perto pode ser uma alternativa para alguns. As mudanças são idiossincráticas e ganhamos a vida como equilibristas. Somos levados a dominar várias bolas, pratos e argolas ao mesmo tempo da melhor maneira possível. No entanto, alguns destes itens pesam mais do que outros. Nós somos os responsáveis diretos por essa ponderação e pelos efeitos dela. Você não é (apenas) suas tarefas, seu emprego, ou seu cargo. O trabalho não necessariamente significa somente estresse e a família não necessariamente significa somente calma. A dosagem e auto-inclusão neste equação é o segredo.

## **Cultive sua Rede**

Crescer e amadurecer o chamado *networking* é sempre interessante. Pesquisas sugerem que quanto maior nossa rede de apoio, maiores as chances de redução de tensões e maior a manutenção do bem-estar, dado que o indivíduo passa desenvolver uma válvula de escape ao estresse. Não desmerecemos o valor das redes sociais cibernéticas, mas gostaríamos de destacar o valor da vida social no mundo real também. Cultivar amizades ao longo dos anos não é trivial. Particularmente amigos após a fase da adolescência. Mas é disso que a vida é feita: conexões, encontros e desencontros. Segundo Lyubomirsk (2008), uma parte importante do que ela chamou de atividades intencionais visando aumento da felicidade, envolve o cultivo de relações pessoais. As pessoas gostam de receber ligações no dia de seu aniversário, gostam de ser ouvidas e contar sobre suas vidas. Para tanto é preciso gostar de pessoas, se dedicar a elas, ter paciência, escuta-las de forma empática e com respeito. Ninguém é desprezível neste contexto que independe de cargos, cor, religião, sexo, e cultura.

## **Habilidades Sociais**

Em muitas ocasiões, o estresse advém de situações as quais nos consideramos inábeis de uma maneira geral. Pedir algo ao chefe, dar *feedback* positivo ou negativo a um funcionário do seu time, temer desagradar, ou mesmo saber como dizer “não”, pode ser tornar um tormento e uma fonte de estresse constante, dado que a vida gerencial, em sua essência, é constituída de momentos deste tipo. Almoços, *happy hours*, e outras atividades sociais do gênero fazem parte do convívio corporativo. Você

não é uma ilha por mais que as vezes possamos desejar o isolamento. Fazemos parte de uma entidade chamada empresa, que tem suas regras, suas políticas e valores. Estamos inexoravelmente interligados e dependemos uns dos outros. Quanto antes nos conscientizarmos disso, melhor. Um bom treinamento em habilidades sociais pode melhorar de maneira relativamente rápida nosso repertório de respostas, nosso entendimento quanto aos elementos da comunicação verbal, não verbal, estilos de comunicação, nossa sensibilidade perceptiva, capacidade empática, assertividade, capacidade reforçadora e autoapresentação. É difícil nos comportarmos adequadamente se interpretamos determinadas situações como ameaçadoras. Na verdade, podemos estar sendo manipulados por medo ou por culpa, mas a boa notícia é que é possível passar a mensagem sem agredir o outro e sem agredir a si mesmo, aumentar seu repertório de comportamentos interpessoais, sem perda de reforço social, e sem a resposta de ansiedade causadora de estresse.

## **Delegação**

Gerenciar envolve inevitavelmente lidar com pessoas ao seu redor. Muitas delas as quais não se tem a devida autoridade formal, mas através das quais, uma vez bem coordenadas e motivadas, deverão atingir o objetivo planejado para o projeto e/ou programa. A única forma de fazer isso é através da confiança que as pessoas farão aquele trabalho para o qual foram designadas. Não confiar em seu time é viver sobressaltado e sobrecarregado. Sem falar na inibição da sua própria promoção, dado que a cada vez que resolvemos fazer nós mesmos aquilo que não conseguimos delegar, acabamos por reforçar a nossa própria idéia e da organização, de que somos os melhores para aquele trabalho (e portanto imprescindíveis).

O pensamento: “se quer algo bem-feito, faça você mesmo”, é definitivamente prejudicial para um gerente e uma causa frequente de estresse ocupacional. Analise se a falta de confiança é realmente justificável ou se é genérica. Se é você que não confia em ninguém ou se existe um problema de fato com determinada pessoa. Se existe, como a questão pode ser resolvida através do correto *feedback*. O acúmulo de atividades de maneira crônica acaba por inibir a própria noção de prioridade, além de gerar uma miopia quanto as reais necessidades de autodesenvolvimento. Lembre-se que por definição, o excesso de prioridades, pode significar não ter prioridade nenhuma. Você merece sair no horário, pelo menos de vez em quando. A delegação de tarefas não só alivia a sua carga de trabalho como também valoriza a sua equipe.

## **Bom-Humor**

A ciência provou que quanto mais sorrirmos, mais reações positivas receberemos por parte das outras pessoas (PEASE & PEASE, 2009). Vários são os órgãos do corpo afetados pelo sorriso: diafragma, pescoço, estômago, dentre outros. O riso aumenta a quantidade de oxigênio no sangue, dilata artérias, aumenta a quantidade de analgésicos naturais do organismo, libera endorfina, reduz a ansiedade antecipatória e até queima calorias. Segundo o neurologista francês Henri Rubenstein (1983), um minuto de riso proporciona até quarenta e cinco minutos de relaxamento. Por isso, faça humor de si mesmo. Instigue o bom-humor nas pessoas. Saiba que estará aumentando sua rede de relacionamentos, potencialmente adquirindo maior apoio social, e criando vínculos.

## **Planejamento**

Planejar está na raiz do trabalho gerencial, mas uma boa dica seria levar essa boa prática também para a vida pessoal. Quem não desenha metas para si mesmo, jamais vai poder saber se atingiu seus objetivos ou mesmo a quantos por cento está de seu atingimento. Um bom planejamento de curto, médio e longo prazos, incluindo aqui o planejamento do dia e da semana, induz a organização, o que também reduz o estresse. Obviamente que os limites disso envolvem características de personalidade de cada pessoa. Aqueles com mais dificuldade de organização poderiam indagar se não vão estar gerando mais uma fonte de estresse ao se verem obrigados a planejar. Aqueles com traços obsessivos mais salientes tendem a planejar demais, o que também aumenta o risco de frustração em casos inusitados que a vida não cansa de nos apresentar. Mesmo assim, o exercício e a prática do planejamento, dosada a característica e a capacidade de cada profissional, tende a reduzir o estresse em função da melhor administração do próprio tempo e consequente sensação de autonomia proporcionada. A expressão correta não deveria ser “gerencia do tempo”, mas sim, autogerenciamento.

## **Autoconhecimento**

É importante reavaliar (se é que já foram avaliados um dia) seus valores, pontos fortes, talentos e habilidades. Será que o que estamos fazendo nos conduzirá no ponto onde queremos chegar? Sabemos ao certo qual é esse ponto? A falta de conhecimento sobre si próprio aumenta consideravelmente o estresse, não só pela ansiedade natural daquele que não sabe o que quer, como também pela incapacidade de perceber se já atingiu algum dos seus objetivos, ou mesmo o quanto já foi conquistado. Não se conhecer poder levar

a sérios enganos sobre as respostas emocionais e comportamentais que damos aos desafios que enfrentamos. A discrepância entre nossos valores e nossas atividades não gera bons resultados a longo prazo, não pode gerar.

### **Percepção das Fontes de Estresse**

A percepção e o reconhecimento de agentes estressores pode ajudar na redução ou no combate ao estresse. Para tanto, é necessário observar, processar e registrar. Por vezes, no início, é até interessante manter um diário de acontecimentos. Com base nesse monitoramento, é possível entender quais os reforços positivos e quais os negativos em seu dia. Muitas vezes os negativos não serão possíveis de evitar, mas talvez seja possível lidar com eles nos momentos em que se está mais preparado para tal. Por isso é importante também o autoconhecimento. Algumas pessoas estudam, se concentram e trabalham melhor pela manhã, outras a noite, outras durante a madrugada. A distribuição da tipologia das atividades (burocráticas, de raciocínio, de negociação, de interação) pode e deve ser feita de acordo com o metabolismo e característica intrínseca de cada pessoa, sob pena de geração de mais estresse se forçarmos a natureza das coisas.

Outra questão também é que uma vez compreendidos quais os fatores estressogênicos que mais nos afetam, podemos nos reestruturar para nos prevenir ou manusear de forma mais inteligente, adaptável e funcional as situações que se apresentam. Por exemplo, tomar decisões em momentos que estamos cansados pode ser necessário, mas não pode ser um padrão de comportamento. Em outro exemplo, se a leitura do *smartphone* passou a ser um vício que gera ansiedade, existem maneiras de organizar-se de forma a evitar ou racionalizar o seu uso. Quanto mais e-mails você enviar, mais receberá de volta. A tecnologia pode ser uma grande aliada ou uma grande vilã na vida de um gerente, dependendo da maneira como for utilizada. Faça coisas na contramão, use horários alternativos. Em resumo, prestar atenção em nós mesmos e promover pequenas alterações na rotina pode nos livrar de muitos aborrecimentos perfeitamente evitáveis.

### **Terapia**

Terapia não é “coisa de maluco”. Se você ainda pensa assim, talvez esteja na hora de rever seus conceitos. Terapia é coisa de quem se gosta. Neste sentido, não só do ponto de vista do autoconhecimento, mas também para manuseio do próprio estresse, uma boa terapia pode ajudar e muito. Existem diversas técnicas para avaliação, mapeamento e controle da

ansiedade que podem ser postas em prática, além de protocolos de tratamento para insônia, pânico, depressão, dentre tantas outras consequências indesejáveis do estresse. Um bom trabalho terapêutico pode ajudar não só no reconhecimento de sintomas, mas também nas técnicas de manuseio, no treinamento de habilidades cognitivo-comportamentais, no auxílio para relaxamento, treinamento em respiração, e na própria reestruturação cognitiva de eventuais crenças auto-limitadoras do indivíduo.

## **Namorar**

Por último, mas de forma alguma menos importante, a vida sexual ativa ajuda na redução do estresse. Atenua o mau humor, as tensões, além de favorecer o relaxamento. O próprio contato físico, a intimidade e o ato de beijar levam a uma diminuição nos índices de cortisol (Beate, Hoppmann, Klumb, 2008). Em outras palavras, o que o senso comum já imaginava, está comprovado em pesquisas: namorar faz bem!

## **4) CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Não se esperava um mapeamento completo do nível de estresse dos gerentes de projetos em suas organizações. O objetivo deste estudo foi tão somente o de realizar uma pesquisa exploratória e inédita no Brasil sobre a percepção dos profissionais que trabalham com projetos em relação ao seu nível de estresse. Entende-se que um longo caminho ainda existe pela frente no que diz respeito ao entendimento das causas de estresse, seu impacto na produtividade e na saúde do profissional, bem como as possíveis formas de intervenção.

Poderia se argumentar que o estresse pode também ser visto sob um prisma extremamente útil, no sentido da organização do trabalho do gerente de projetos ao longo do tempo. De certa forma, uma condição necessária e sem a qual não se teria a constante construção, manutenção, e evolução da profissão em si. Se partirmos da premissa que os seres humanos se constituem sujeitos e assumem sua identidade muito em função de seu trabalho, então o estresse ocupacional não viria como algoz, mas sim como mola-mestra deste progresso desejável e constante.

Não se questiona esta vertente do estresse. No entanto, acredita-se que esta pesquisa oferece uma humilde contribuição no sentido de alertar para um fenômeno de proporções minimamente intrigantes que parece estar

ocorrendo de forma sinuosa, profunda, e ao mesmo tempo, silenciosa nas organizações. É importante refletir sobre essa questão e ao mesmo tempo ratificar que a “bomba-relógio” pode estar armada, mas somos nós mesmos os responsáveis por desarmá-la. Provavelmente viveremos mais tempo do que imaginamos e nunca seremos mais jovens do que agora. É preciso dar mais sentido a esse tempo.

Por último, gostaria de agradecer a todos os participantes da pesquisa, por disponibilizarem seu tempo e energia no preenchimento. Também preciso fazer um agradecimento especial ao apoio da Revista MundoPM, sem a qual este estudo não seria possível.

Depois de tanto falar de estresse, presto reverência aos famosos e ainda tão atuais versos de Horácio, aquele da Roma antiga, parafraseando suas palavras e tomando emprestado o sentido: *“Aproveita o dia / confia o mínimo no amanhã. / Não perguntes (saber é proibido) / O fim que os deuses darão a mim ou a ti, / É melhor apenas lidar / com o que encontramos no caminho. / Sê sábio, bebe o teu vinho / e reescala as tuas esperanças / para um curto prazo. / Pois mesmo agora, enquanto falamos, / o tempo ciumento / está fugindo de nós. / Por isso, / aproveita o dia, / confia o mínimo no amanhã.”*

Resumo da ópera... *Carpe Diem!*

André Barcaui é Coach Executivo, Doutor em Administração e Psicólogo Clínico com formação em terapia cognitivo-comportamental. Autor de livros e artigos na área gerencial, palestrante internacional e coordenador de MBA's pela Fundação Getulio Vargas. Mais importante que tudo, definitivamente, também sofre com o estresse...

andre.barcaui@fgv.br



## REFERÊNCIAS

BARCAUI, A. (Org). **PMO – Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BEATE D.; HOPPMANN, C.; KLUMB, P. **Positive Couple Interactions and Daily Cortisol: on the stress-protecting role of intimacy**. Psychosomatic Medicine. V.70 p.883-889, 2008.

CARVER, C.; SCHEIER, M.; WEINTRAUB, J (1989). **Assessing coping strategies: a theoretically based approach**. Journal of Personality and Social Psychology, V.56 – p.267-283.

GANSTER, D. **Executive Job Demands: suggestions from a stress and Decision-Making Perspective**. Academy of Management Review v.30 (3), p.492-502, 2005.

KORCZAK, D., HUBER, B., KISTER, C. **Differential Diagnostic of the burnout syndrome**. GMS Health Technology Assessment, v.6. Disponível em: <http://www.egms.de/static/pdf/journals/hta/2010-6/hta000087.pdf>, 2010. Acesso em: 31 de Outubro de 2011.

KNUTSON K.L et al. **The Metabolic consequences of sleep deprivation**. Sleep Medicine Reviews, 2007.

LAZARUS, R.S., FOLKMAN, S (1984). **Stress, Appraisal and Coping**. New York: Sringer.

LYUBOMIRSKY, S. **A Ciência da Felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

McEWEN, B.; LASLEY, E. **O Fim do Estresse como nós o Conhecemos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

PEASE, A.; PEASE, B. **Linguagem Corporal**. Lisboa: Bizâncio, 2009.

PORTELLA, M. **Temas em Terapia Cognitivo-Comportamental**. Rio de Janeiro: CPAF, 2010.

RITCHMOND, A., SKITMORE, M. **Stress and Coping: a study of Project managers in large ICT Organizations**. Project Management Journal, v37 (5), p.5-16, 2006.



ROSSI, A.M.; PERREWÉ, P.; SUATER, S. **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho – Perspectivas Atuais da Saúde Ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

RUBENSTEIN, H. *Psychosomatique du rire*. Paris: R.Laffont, 1983.

SIDERIDIS, R. (2006). *An Integrative Transactional Process Model os Stress in Organizations*. Journal of Occupational Behavior, v.3, p.5-20.

XINJUN, Y.; MASAKI, F. YASUSHI, N.; TAMAMI, S., HIROMI, K., YOSHINARI, S.; IKUKO, S.; HIDEHO, A. *Activation of the anterior prefrontal cortex and serotonergic system is associated with improvements in mood and EEG changes induced by Zen meditation practice in novices*. International Journal of Psychophysiology, v.80, n.2, p.103-111, 2011.