

1 Introdução

As demandas inerentes ao trabalho em gestão de projetos podem causar consequências que geram um estado prolongado de estresse laboral (Yip & Rowlinson, 2009; Pinto, Dawood, & Pinto, 2014), que é uma das características principais da Síndrome de *Burnout*, acarretando o esgotamento físico e emocional, a desumanização (cinismo) e uma reduzida realização pessoal no trabalho (Maslach & Leiter, 2008). Em contrapartida, o engajamento no trabalho é definido como um estado de espírito positivo, satisfatório e relacionado ao trabalho que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, 2013).

As metodologias tradicionais em gestão de projetos, como por exemplo, o Guia PMBOK® lidam com o engajamento apenas do ponto de vista das partes interessadas, mensurado conforme percepção do gerente de projeto (PMI, 2017). No entanto, fatores inerentes ao engajamento dentro das equipes de projetos não são abordados, tais como: as suas dimensões dentro do trabalho, suas consequências, o que provoca um estado de engajamento ou como construir um ambiente de trabalho favorável (Schaufeli *et al.*, 2002), por exemplo. No contexto da gestão de projetos, assim como em outros, se faz necessário compreender esses fatores e como essas situações podem afetar as equipes de projetos e, conseqüentemente, seu sucesso.

Toda organização deve capacitar seus colaboradores em gestão de projetos para que desempenho dos projetos seja aprimorado (Patah & Carvalho, 2002). O Guia PMBOK® explica que o gerenciamento de projetos sempre foi praticado informalmente, mas começou a emergir como profissão apenas em meados do século XX. Por ser esta uma prática ainda recente, há uma escassez de pesquisas ao redor da temática.

Em consonância com estudos anteriores que abordaram os aspectos teóricos do engajamento no trabalho (Porto-Martins, Basso-Machado & Benevides-Pereira, 2013), que utilizaram escalas para medição do *burnout* e do engajamento no trabalho (Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro, 2016) e estudaram o engajamento em equipes de projetos (Silva, Medeiros & Sousa Neto, 2018), este ensaio teórico objetiva apresentar os aspectos do contexto de trabalho em gestão de projetos que podem acarretar a síndrome de *burnout* e o engajamento no trabalho. Para tanto, é apresentada a literatura existente com o intuito de identificar a relação entre as atividades inerentes à gestão de projetos e como estas podem influenciar no desenvolvimento do engajamento no trabalho e da síndrome de *burnout*.

Este artigo é composto por esta introdução. Na segunda seção encontra-se o referencial teórico, onde serão abordados os principais aspectos teóricos de *Burnout*, Engajamento no trabalho e equipes de projeto. Em seguida, são apresentados os estudos realizados que relacionam as questões da síndrome de *burnout* e engajamento dentro da gestão de projetos. Por fim, são realizadas as considerações finais e listadas as referências consultadas.

2 Síndrome de *Burnout*

O surgimento de novas síndromes relacionadas a atividade laboral e ao bem-estar social do trabalhador são o resultado das novas relações de trabalho na modernidade líquida como, por exemplo, a Síndrome de *Burnout* (Bauman, 2001). O termo de origem inglesa *burnout* designa "algo que deixou de funcionar por exaustão de energia". Esse termo foi utilizado pela primeira vez publicamente por Maslach, no Congresso Anual da Associação Americana de Psicologia, em 1997. O *Burnout* é uma síndrome com características associadas aos fatores de exaustão e esgotamento, que representam uma resposta aos estressores laborais com a exaustão atuando como "qualidade central" associada (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Apesar de

existirem diversos estudos e casos sobre a síndrome de *Burnout* registrados, esse ainda não é um transtorno catalogado pelo Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM-5).

A Síndrome de *Burnout* é considerada um fenômeno psicossocial constituído de três dimensões: o esgotamento, a desumanização ou cinismo e a reduzida realização pessoal no trabalho. É importante fazer a distinção entre Síndrome de *Burnout* e Estresse: o *Burnout* é a resposta a um estado prolongado de estresse, ocorre pela cronificação deste, quando os métodos de enfrentamento falharam ou foram insuficientes. Enquanto o estresse pode apresentar aspectos positivos ou negativos, o *Burnout* tem sempre um caráter negativo (Pereira, 2002). Alguns aspectos podem ser observados para definir sintomas da Síndrome de *Burnout*, são eles:

- Esgotamento emocional, com diminuição e perda de recursos emocionais;
- Sintomas físicos de estresse, como cansaço e mal-estar geral;
- Irritabilidade frequente, inquietude, dificuldade para a concentração, baixa tolerância à frustração, comportamento paranoide e/ou agressivo para com os clientes, colegas e familiares;
- Manifestações comportamentais: probabilidade de condutas aditivas e evitativas, consumo aumentado de café, álcool, fármacos e drogas ilegais, absenteísmo, baixo rendimento pessoal, distanciamento afetivo dos clientes e companheiros como forma de proteção do ego, aborrecimento constante, atitude cínica, impaciência e irritabilidade, sentimento de onipotência, desorientação, incapacidade de concentração, sentimentos depressivos, frequentes conflitos interpessoais no ambiente de trabalho e dentro da própria família.

Uma pessoa com Síndrome de *Burnout* não apresenta, necessariamente, todos estes sintomas. O grau, o tipo e o número de manifestações apresentadas dependerão da configuração de fatos individuais como: predisposição genética, experiências sócio educacionais, fatores ambientais e a etapa em que a pessoa se encontra no processo da Síndrome (Santos, 2009). Estudos apontam que as classes profissionais mais afetadas pela síndrome de *Burnout* são os policiais (Silveira, Vasconcelos, & Cruz, 2005; Alves, Bendassolli & Gondim, 2017; Ascari, Dumke, Dacol & Junior, 2016), professores (Silva & Carlotto, 2003; Silva, 2006; Mazon, Carlotto, & Câmara, 2008) e profissionais de saúde (Ferrari, França & Magalhães, 2012; Maroco, Maroco, & Bastos, 2016; Kovaleski & Bressan, 2012).

3 Engajamento no trabalho

Por muito tempo a psicologia focou em aspectos negativos baseado em estudos relacionados a problemas, sintomas e doenças de pessoas (Myers, 2000). O foco nos aspectos positivos só passou a ser difundido a partir da década de 1990, com o advento da psicologia positiva e dos estudos seminais de Kahn (1990). Desse modo, a psicologia positiva passou a promover uma mudança de foco, da preocupação apenas com a reparação das piores coisas da vida para também construir qualidades positivas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

De maneira geral, quem trabalha busca autodesenvolvimento, autorrealização, ação cooperativa e envolvimento em atitudes prazerosas e de realização pessoal, portanto, foi nesse contexto que o termo “engajamento no trabalho” surgiu, no intuito de descrever pessoas que sentem prazer nas atividades laborais que realizam e que buscam equilibrar o trabalho positivamente em termos de saúde física e psicológica (Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez, 2013).

O engajamento no trabalho é definido como um estado de espírito positivo, satisfatório e relacionado ao trabalho que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, 2013).

O vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental, a dedicação por sentir-se fortemente envolvido no trabalho e a absorção por estar concentrado e felizmente absorvido no trabalho (Schaufeli, 2013). Já o oposto, a síndrome de *burnout*, é um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional. O engajamento, por sua vez, produz benefícios tanto para quem trabalha como para as organizações (Schaufeli *et al.*, 2013). Pesquisas como as realizadas por Bakker, Emmerik e Euwema (2006), Schaufeli e Salanova (2008, 2010) e Albrech (2011), demonstraram que pessoas engajadas:

- Apresentam melhor desempenho;
- São leais a suas organizações, o que diminui a taxa de rotatividade;
- Apresentam atitude pró-social que as fazem aceitar mais frequentemente tarefas desafiadoras que exigem mais dedicação;
- Erram menos e causam menos acidentes;
- Ficam mais satisfeitas com suas atividades;
- Sentem mais prazer por estar no trabalho;
- Recebem *feedbacks* mais positivos dos superiores do que os colegas;
- Sentem-se mais confortáveis consigo mesmas e dificilmente apresentam queixas psicossomáticas;
- São mais resistentes ao estresse;
- A efetividade de gestores que ressaltam os pontos fortes de seus empregados é quase duas vezes maior do que aqueles que não o fazem.

Também cabe ressaltar que engajamento no trabalho é diferente de *workaholism*, ou seja, a compulsão pelo trabalho. A maior diferença entre estes conceitos está na motivação para trabalhar e imprimir esforço em suas atividades (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Pessoas engajadas trabalham muito porque se divertem e encontram sentido na realização do seu trabalho, são motivadas positivamente, sem deixar de valorizar seu tempo livre, suas famílias e seus relacionamentos sociais. Já *workaholics* trabalham muito porque são obcecados pelo trabalho, possuem uma compulsão interna irresistível que os leva a continuar trabalhando mesmo que o dia de trabalho já esteja terminado, ou estejam doentes, ou até em período de férias (Schaufeli *et al.*, 2013).

Em geral, o nível de engajamento é maior entre profissionais que exercem atividades complexas de alto controle laboral (ou seja, empresários, gerentes, agricultores, professores, artistas) em comparação com profissionais autônomos ou de trabalho repetitivo e que exige menos habilidades (ou seja, operários de fábricas, empregados domésticos e comerciantes) (Bakker & Schaufeli, 2014).

4 O contexto do trabalho em gestão de projetos

O gerenciamento de projetos segundo o Guia PMBOK® (2017) é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas especializadas para atender requisitos. Podendo ainda, ser realizado por meio do uso dos seus processos gerenciais, associados em cinco grupos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento, que determinam o ciclo de vida do projeto. O termo “partes interessadas”, no contexto de projetos, pode ser definido como um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto (PMI, 2013). Conseguir o engajamento das partes interessadas é um dos principais fatores para a realização do gerenciamento de projetos (Yang *et al.*, 2011), o que promove a probabilidade de sucesso

do projeto (Yip *et al.*, 2013; Gopnik *et al.*, 2012; Eskerod & Huemann, 2013). O gerente de projeto, de acordo com o Guia PMBOK® (2017) deve classificar as partes interessadas conforme os seguintes níveis: desinformado, resistente, neutro, apoiador ou líder. A visão de engajamento do gerente de projetos é diferente da visão das partes interessadas. Além disso, a visão do gerente pode não refletir o real engajamento do projeto e estar equivocada em relação a visão das partes interessadas, o que pode comprometer o sucesso do projeto (Martins & Souza Neto, 2017).

O gerenciamento de projetos sempre foi praticado informalmente, mas começou a se popularizar como profissão em meados do século XX. A gestão de projetos representa a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos, de forma efetiva e eficaz, tornando-se uma competência estratégica e fundamental para as organizações (Guia PMBOK®, 2017). A literatura aponta que muitos profissionais se tornaram gerentes de projetos “por acidente”, e não por meio de uma formação cuidadosamente planejada, com a aquisição prévia de competências e habilidades (Lloyd-Walker *et al.*, 2016; Paton *et al.*, 2010).

Estudos apontam que os objetivos do projeto e o ambiente de trabalho são os principais fatores estressores nesse contexto de trabalho, mas existem outros aspectos presentes em todas as fases do ciclo de vida do projeto (Sedström, 2007; Smith, Bruyns & Evans, 2011). Smith et al. (2011) também observaram que o próprio estresse, proveniente das demandas e das relações de trabalho, impacta negativamente no sucesso dos projetos. A pressão por prazo está negativamente relacionada tanto ao cumprimento de metas estimadas quanto à satisfação no trabalho da equipe do projeto (Nordqvist, Hovmark, & Zika-Viktorsson, 2004). Além disso, a falta de recursos, outras demandas organizacionais, mudanças nas preferências do patrocinador, priorização de outros projetos, encerramento prematuro e a ausência de recursos humanos influenciam as percepções dos indivíduos sobre as condições de trabalho em projetos (Gällstedt, 2003). Dessa maneira, o gerente e a equipe geralmente trabalham sob pressão, gerenciam conflitos, lidam com altos níveis de estresse e dependem de diversos recursos para alcançar o êxito (Gällstedt, 2003; Nordqvist et al., 2004; Yip & Rowlinson, 2009).

Os efeitos negativos causados pelo ambiente de trabalho em projetos já foram alvo de alguns estudos encontrados na literatura (Gällstedt, 2003; Nordqvist et al., 2004; Dolfi & Andrews, 2007; Sedström, 2007; Yip & Rowlinson, 2009; Smith et al., 2011; Pinto, Dawood, & Pinto, 2014; Pinto, Patanakul, & Pinto, 2016). No entanto, Jugdev, Mathur e Cook (2018) ressaltam que ainda existe um vasto campo de estudo na interseção da gestão de projetos com as teorias relacionadas ao *burnout* e ao engajamento no trabalho.

5 Síndrome de *Burnout* e Engajamento no trabalho em gestão de projetos

A lista de organizações que oferecem certificação profissional em gerenciamento de projetos está crescendo cada vez mais, indicando aumento da competência profissional e conscientização nas corporações. Muitas organizações se tornaram “projetizadas”, com estruturas e processos que são centrados em projetos, programas e portfólios (Emelander, 2011). A literatura referente a gerenciamento de projetos, quando o nível de sucesso é monitorado, inclui fatores como alto custo, longos cronogramas e falhas de desempenho (Gelbard & Carmeli, 2009; Morris, 2005). O sucesso na conclusão de projetos depende muito do desempenho dos gerentes de projeto. Porém, as condições sob as quais os gerentes de projeto atuam são frequentemente muito estressantes (Gällstedt, 2003; Sedström, 2007; Yip & Rowlinson, 2009; Smith *et al.*, 2011).

O contexto de projetos sempre inclui um nível de incerteza em relação ao planejamento e execução. Somada à incerteza nativa está a pressão para fornecer resultados que atendam aos

requisitos das partes interessadas no prazo e dentro do orçamento, metas que geralmente mudam durante o ciclo de vida do projeto. O gerenciamento de projetos é uma atividade predominantemente baseada em equipes, e o gerente de projetos geralmente recebe a responsabilidade explícita pela liderança da equipe do projeto (Kendra & Taplin, 2004) podendo vivenciar um nível significativo de estresse. O trabalho do gestor de projetos pode ser caracterizado pela sobrecarga de papéis, atividade frenética e superficialidade, resultante do amplo escopo de suas responsabilidades alinhado a recursos e autoridade limitados. Como tal, não é de admirar que as configurações do projeto sejam altamente propícias ao estresse relacionado ao trabalho (Richmond & Skitmore, 2006; Haynes & Love, 2004). Cargas de trabalho pesadas e pressão de tempo estão forte e consistentemente relacionadas ao *burnout*, particularmente a dimensão da exaustão (Maslach *et al.*, 2001).

Apesar do sucesso de um projeto ser considerando uma responsabilidade compartilhada entre as principais partes interessadas, por vezes, o gerente e a equipe são os únicos responsabilizados pelo ônus da falha (Müller & Jugdev, 2012). Estudos apontam que os objetivos do projeto e o ambiente de trabalho são os principais fatores estressores nesse contexto de trabalho, mas existem outros aspectos presentes em todas as fases do ciclo de vida do projeto (Sedström, 2007; Smith, Bruyns & Evans, 2011). Além disso, Smith *et al.* (2011) observaram que o próprio estresse, proveniente das demandas e das relações de trabalho, impacta negativamente no sucesso dos projetos.

A pressão por prazo está negativamente relacionada tanto ao cumprimento de metas estimadas quanto à satisfação no trabalho da equipe do projeto (Nordqvist, Hovmark, & Zika-Viktorsson, 2004). Além disso, a falta de recursos, outras demandas organizacionais, mudanças nas preferências do patrocinador, priorização de outros projetos, encerramento prematuro e a ausência de recursos humanos influenciam as percepções dos indivíduos sobre as condições de trabalho em projetos (Gällstedt, 2003). Dessa maneira, o gerente e a equipe geralmente trabalham sob pressão, gerenciam conflitos, lidam com altos níveis de estresse e dependem de diversos recursos para alcançar o êxito (Gällstedt, 2003; Nordqvist *et al.*, 2004; Yip & Rowlinson, 2009).

A literatura também aponta que a falta de controle na tomada de decisão está geralmente relacionada à ineficácia ou ao aspecto de realização pessoal reduzida do *burnout* (Karasek, 2008). Dessa forma, observa-se que estar no controle das tarefas pode compensar os efeitos da alta demanda de atividades, ou seja, a autonomia na execução do trabalho pode compensar os efeitos negativos que podem resultar na síndrome de *burnout*. Ter controle das atividades e suporte social dentro do trabalho (seja dos colegas ou supervisores) também podem amenizar os efeitos relacionados a um trabalho com alta demanda e *burnout* (Pinto *et al.*, 2014). Outros estudos apontam para o fato de que homens e mulheres estão igualmente susceptíveis aos sintomas do *burnout*, embora se manifestem de maneiras diferentes, com mulheres propensas à exaustão emocional e homens inclinados ao cinismo (Proost *et al.*, 2004; Purvanova & Muros, 2010).

Em um estudo exploratório, Matthews, Stanley e Davidson (2018) examinaram como equipes de projetos descreveram suas experiências de estarem engajados ou não no trabalho a fim de identificar quais características do ambiente de trabalho foram antecedentes desses diferentes estados.

Os resultados evidenciaram três aspectos como mediadores do engajamento da equipe. Em primeiro lugar foram relatados os desafios do projeto, foi destacado a existência de objetivos claros focados na resolução e reparo de problemas, senso de realização dos resultados e tempo adequado para conclusão do projeto. Em segundo, o fator humano, foram destacados os relacionamentos produtivos em equipe com objetivos compartilhados (apoio social dos

colegas), comportamentos gerenciais, provisão de autonomia, receber *feedback* e reconhecimento, e preocupação com questões pessoais e profissionais e vida (equilíbrio). E, em terceiro, foi relatado a aprendizagem e desenvolvimento de conhecimento, em que se destacaram aspectos relacionados ao potencial de aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento, reunião de equipe, mentoria e desenvolvimento de carreira (Matthews *et al.*, 2018).

Os achados de Matthews *et al.* (2018) apontaram que os desafios do projeto, os fatores humanos e o desenvolvimento do conhecimento também foram relevantes quando os funcionários descreveram o sentimento de desengajamento no trabalho. Muitas características que contribuíram para o desengajamento foram o oposto daqueles que impulsionam o engajamento, como o potencial de alcançar resultados claros e receber apenas *feedback* negativo.

Estudos apontam que gerentes saudáveis e engajados são um recurso primordial para as organizações, e o esgotamento, uma condição de saúde precária e desinteresse, é a antítese do que é desejado para eles no local de trabalho (Maslach, 2005; Levi, 2005) A eficácia dos gerentes de projeto é um componente vital para o sucesso do projeto, e o *burnout* pode ter um efeito significativo em seu desempenho. Fica claro que, assim como as equipes de projetos, as organizações também sofrem com as decorrências do estresse ocupacional que pode desencadear em uma síndrome de *burnout*, principalmente no que se refere à queda da produtividade e à diminuição da eficácia no trabalho, com aumento de erros e até mesmo de acidentes de trabalho, além da elevação da taxa de absentismo e *turnover* nas organizações (Pereira *et al.*, 2014).

6 Conclusões

Os gestores de projetos podem ser definidos como os responsáveis pela implementação de um projeto desde o seu início até a sua conclusão. A qualidade dos projetos e o seu sucesso está diretamente relacionado à performance da equipe envolvida. Por se tratar de uma atividade que requer diversas atribuições e responsabilidades, as equipes de projetos podem sofrer as consequências do estresse laboral que, quando contínuo, pode acarretar síndrome de *burnout*. Encontrar e apoiar métodos eficazes para melhorar o controle do trabalho e o apoio social (particularmente o apoio do colega de trabalho) têm demonstrado compensar o impacto negativo das altas demandas de trabalho tão comuns na realização de projetos.

Desta forma, as organizações devem admitir que as equipes de projetos estão susceptíveis a encarar a síndrome de *burnout* e investir na redução do estresse laboral, que tem um efeito negativo e contagioso, como forma de manter os gestores saudáveis e produtivos.

Observa-se uma carência de publicações sobre o tema, expondo a necessidade de se ampliarem as pesquisas científicas no Brasil referente ao engajamento e ao *burnout* no trabalho em gestão de projetos. Como sugestão de trabalhos futuros, sugere-se a realização de pesquisas empíricas para analisar aspectos inerentes ao trabalho envolvendo engajamento no trabalho e *Burnout* com equipes e profissionais de gestão de projetos.

7 Referências

Albrech, S. L. (2011). Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. *Human Resource Management International Digest*, 19(7).

Alves, J. S. C., Bendassolli, P. F., & Gondim, S. M. G. (2017). Trabalho emocional e burnout: um estudo com policiais militares. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 35(3), 459-472.7

Ascari, R. A., Dumke, M., Dacol, P. M., Junior, S. M., De Sá, C. A., & Lautert, L. (2016). Prevalência de risco para síndrome de burnout em policiais militares. *Cogitare Enfermagem*, 21(2).

Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.

Santos, J. W. D. (2009). A síndrome de Burnout: uma análise social e psicodinâmica. *Revista Científica Eletrônica de Psicologia*. São Paulo: Editora FAEF, 192-7.

Emelander, S. J. (2011). *A study of burnout and intrinsic needs fulfillment among project managers*. Capella University.

Eskerod, P., & Huemann, M. (2013) Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*. 6(1), 36-50.

Ferrari, R., França, F. M., & Magalhães, J. (2012). Avaliação da síndrome de burnout em profissionais de saúde. *Revista Eletrônica Gestão e Saúde*, (3), 868-883.

Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21(6), 449-455.

Gelbard, R., & Carmeli, A. (2009). The interactive effect of team dynamics and organisational support on ICT project success. *International Journal of Project Management*, 27, 464-470.

Gopnik, M., Fieseler, C., Cantral, L., McClellan, K., Pendleton, L., & Crowder, L. (2012). Coming to the table: early stakeholder engagement in marine spatial planning. *Marine Policy*, 36(5), 1139-1149.

Haynes, N.S., Love, P.E.D., 2004. Psychological adjustment and coping among construction project managers. *Constr. Manag. Econ.* 22, 129–140.

Jugdev, K., Mathur, G., & Cook, C. (2018). Linking workplace burnout theories to the project management discipline. *International Journal of Managing Projects in Business*, (just accepted), 00-00.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Karasek, R.A., 2008. Low social control and physiological deregulation — the stress-disequilibrium theory, toward the new demand–control model. *Scand. J. Work Environ. Health Suppl.* 6, 117–135.

Kendra, K., & Taplin, L. (2004). Project success: A cultural framework. *Project Management Journal*, 35(1), 30–45.

Kovaleski, D. F., & Bressan, A. (2012). A síndrome de Burnout em profissionais de saúde. *Saúde & Transformação Social/Health & Social Change*, 3(2), 107-113.

Levi, L. O guia da comissão europeia sobre stress relacionado ao trabalho e iniciativas relacionadas: das palavras à ação. In: Rossi, A. M.; Perrewé, P. L.; Sauter, S. Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005.

Lloyd-Walker, B., French, E., Crawford, L. (2016) “Rethinking researching project management: understanding the reality of project management careers”. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 903-930.

Martins, E., & Souza Neto, J. (2017). Mensuração do Engajamento das Partes Interessadas em Projeto na Visão do Gerente de Projeto e das Próprias Partes Interessadas. *Revista de Gestão e Projetos*, 08(01), 42-56. <https://doi.org/10.5585/gep.v8i1.311>

Maroco, J., Maroco, A. L., Leite, E., Bastos, C., Vazão, M. J., & Campos, J. A. D. B. (2016). Burnout em profissionais da saúde portugueses: Uma análise a nível nacional. *Acta Médica Portuguesa*, 29, 24-30.

Matthews, J., Stanley, T., & Davidson, P. (2018). Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organisation (PBO). *International Journal of Managing Projects in Business*, 39(1), 308-323.

Mazon, V., Carlotto, M. S., & Câmara, S. (2008). Síndrome de Burnout e estratégias de enfrentamento em professores. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 60(1), 55-66.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498.

Maslach, C. Entendendo o burnout. In: Rossi, A. M.; Perrewé, P. L.; Sauter, S. Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005.

Myers, D. G. (2000). The funds, friends and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56-67.

Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.

Nordqvist, S., Hovmark, S., & Zika-Viktorsson, A. (2004). Perceived time pressure and social processes in project teams. *International Journal of Project Management*, 22(6), 463-468.

Patah, L. A., Carvalho, M. M. (2002) Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, PR, Brasil, 23-25.

Paton, S., Hodgson, D.E., Cicmil, S.J.K. (2010) “Who am I and what am I doing here? Becoming and being a project manager”. *Journal of Management Development*, 29(2), 157-166.

Pereira, L. Z., Braga, C. D., & Marques, A. L. (2014). Estresse no trabalho: um desafio para os gestores das organizações brasileiras. *REGE-Revista de Gestão*, 21(3), 401-413.

Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2013). Engagemenno trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3), 629-644.

Pinto, J. K., Dawood, S., & Pinto, M. B. (2014). Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work. *International Journal of Project Management*, 32(4), 578-589.

Pinto, J. K., Patanakul, P., & Pinto, M. B. (2016). Project Personnel, Job Demands, and Workplace Burnout: The Differential Effects of Job Title and Project Type. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 63(1), 91-100.

Project Management Institute (PMI). (2017). *Guia PMBOK - Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Sexta Edição. Newton Square: PMI.

Proost, K., de Witte, H., de Witte, K., Evers, G., 2004. Burnout among nurses: extending the Job Demand–Control–Support model with work–home interference. *Psychol. Belg.* 44–4, 269–288.

Purvanova, R.K., Muros, J.P., 2010. Gender differences in burnout: a metaanalysis. *J. Vocat. Behav.* 77 (2), 168–185.

Richmond, A., Skitmore, M., 2006. Stress and coping: a study of project managers in a large ICT organization. *Proj. Manag. J.* 37 (5), 5–16.

Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). *Engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. *The individual in the changing working life*, 380-402. Cambridge: Cambridge University Press.

Schaufeli, H. B., & Salanova, M. (2010). 33 How to improve work engagement? *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 399.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.

Sedström, O. (2007). *Stress and conflict in project management: a mixed research study of a Swedish energy company* (Dissertação de Mestrado). Chalmers University of Technology. Göteborg, Sweden.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.

Silva, G. N. D., & Carlotto, M. S. (2003). Síndrome de Burnout: um estudo com professores da rede pública. *Psicologia Escolar e Educacional*, 7(2), 145-153.

Silva, M. E. P. (2006). Burnout: por que sofrem os professores? *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 6(1), 89-98.

Silva, R. R., Medeiros, B. C., & Sousa Neto, M. V. (2018). Life Cycle Canvas e Engajamento no trabalho: uma proposta de Integração. In: VII Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (SINGEP), São Paulo, SP, Brasil.

Smith, D. C., Bruyns, M., & Evans, S. (2011). A project manager's optimism and stress management and IT project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 10-27.

Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3(4), 101-108.

Yang, J. et al. (2011) Stakeholder management in construction: an empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29, 900-910

Yip, B., & Rowlinson, S. (2009). Job burnout among construction engineers working within consulting and contracting organizations. *Journal of Management in Engineering*, 25(3), 122-130.