

IMPLICAÇÕES DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA QUALIDADE DE VIDA E ESTRESSE NO TRABALHO¹

Antônio Luiz Marques

Psicólogo, Doutor em Administração de Recursos Humanos

Lúcio Flávio Renault de Moraes

Doutor em Administração

Luciano Zille Pereira

Psicólogo, Doutorado em Administração

Fernanda Pinto Pereira

Pesquisadora

Juliana Rodrigues Ferreira

Psicóloga, Pesquisadora

Lilian Vanessa Nicácio Gusmão

Pesquisadora

Patrícia Cristina Paiva Portes

Pesquisadora

Poliana Ferreira da Costa

Pesquisadora

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo passa por um processo de transição radical no qual o enorme avanço tecnológico oferece opções de vida, até então, não imaginadas na história da humanidade. A tecnologia veio reforçar as habilidades técnicas e a melhoria da qualidade no mundo do trabalho enquanto que a informatização contribuiu para a agilização do processo decisório nas organizações. No intuito de acompanhar as grandes mudanças dos tempos atuais, as pessoas precisam ser treinadas e educadas, para estarem aptas a acompanharem e contribuir para a evolução crescente das organizações.

Nesse sentido, o potencial do treinamento e desenvolvimento das capacidades humanas surge no intuito de contribuir para melhorar os níveis de Qualidade de Vida dos indivíduos, sobretudo em relação ao contexto de trabalho, com consequência positiva nos níveis de produtividade das organizações. Contudo não se deve desconsiderar o caráter negativo do treinamento sobre a integridade psíquica dos indivíduos, que pode resultar em níveis elevados de estresse.

Assim, faz-se relevante uma maior compreensão das implicações da variável Treinamento sobre a Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho, principalmente ao considerar que as abordagens de QVT – Qualidade de Vida no Trabalho – apresentam importantes alternativas em relação à satisfação no ambiente de trabalho, ao contribuir com propostas de reestruturação direcionadas ao enriquecimento do conteúdo, humanização e maior adequação às características individuais, bem como ao contexto em que são executadas.

2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para Machado *et al.* (1987), o treinamento, de uma forma geral, pode ser entendido como o processo que visa ajudar os empregados a adquirirem eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

¹ Artigo extraído da pesquisa “Implicações do Treinamento na Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho”, realizada por MORAES et al. (2000) e financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.

O treinamento pode ser estudado através de um prisma mais crítico, que permite uma visão mais ideológica do processo, identificando algumas influências que compõem e direcionam os resultados propostos, como por exemplo: o treinamento como resultante ou reflexo da estrutura de poder vigente na organização; o condicionamento pela cultura organizacional e a presença do caráter ideológico no processo.

Para Dantas (1979), o treinamento é fortemente influenciado pela estrutura de poder das organizações, principalmente no Brasil, onde as tendências centralizadoras e autoritárias caracterizam grande parte das empresas, embora o discurso seja democrático. Esta tendência ao autoritarismo, aliada por um lado às pressões externas por parte do governo, fornecedores, concorrentes e clientes e por outro lado às pressões internas por parte dos empregados em busca de melhores salários e benefícios, tem contribuído para direcionar as decisões de T & D - Treinamento e Desenvolvimento - nas empresas, além de aliviar algumas dessas pressões.

Dejours (1997), ao analisar o objetivo principal do treinamento sob a ótica do comportamento do empregado no trabalho e com vistas ao exercício eficaz do cargo ou função - nível desempenho -, afirma que os comportamentos humanos não podem ser corretamente interpretados a partir do universo físico e mental individual. Segundo ele, toda atividade de trabalho está submetida a uma regulação pela interação entre as pessoas, o que leva a submeter à crítica os pressupostos subjetivistas e culturalistas na abordagem do fator humano.

2.1 Treinamento gerencial

O Treinamento Gerencial pode ser entendido como um treinamento de potencialização do gerente, considerado como de longa duração, diferenciando-se do treinamento de curta duração utilizado normalmente pelas diversas organizações em outros tipos de treinamento. Assume um caráter mais abrangente e preponderante, onde são focadas necessidades amplas, relacionadas às demandas gerenciais. Objetiva, entre outros aspectos, contribuir para o desenvolvimento das características pessoais, possuindo um impacto maior quando comparado aos treinamentos tradicionais, não somente pela questão temporal, mas também no âmbito pessoal e profissional, à medida em que pode afetar os níveis de qualidade de vida e estresse ocupacional.

Nesse sentido, esse tipo de treinamento procura desenvolver os gerentes, para que possam atuar de forma flexível, a fim de promover as mudanças necessárias nos diversos contextos organizacionais.

De acordo com Fontes (1977), a função de gerente é guiar recursos humanos e físicos em unidades organizacionais dinâmicas, que atingem seus objetivos de proporcionar satisfação aos que dela se servem, compensação normal para os que a criaram e um elevado grau de moral e consciência de realização por parte dos que prestam serviço.

Segundo Carvalho (1988), a gerência constitui-se numa atividade que está relacionada à maximização dos recursos materiais e financeiros disponíveis, trabalho esse realizado através de equipes motivadas e comprometidas, tendo em vista a consecução de metas predeterminadas.

O treinamento, especialmente o gerencial, objetiva permitir ao indivíduo o desenvolvimento de habilidades variadas dentro da organização, servindo o gerente como intermediador entre as necessidades que guiarão o treinamento e a transmissão de seus resultados aos demais membros da organização.

3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema facilmente percebido nos estudos do binômio indivíduo-organização e possui sua importância bastante reconhecida, o que contribuiu para a existência de várias abordagens envolvendo esse contexto, sempre com o objetivo de melhorar o bem-estar do trabalhador e o desempenho organizacional.

Pode-se dizer que fatores como conscientização de trabalhadores, crescimento do movimento sindical e aumento da responsabilidade social das empresas impulsionaram os movimentos de QVT a partir da

década de 60. Porém, é na década de 70 que alguns autores situam o avanço dos estudos da QVT, com o foco voltado para saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores, através da organização do trabalho com análise e reestruturação da tarefa. Justificado pelas crises no setor energético e pelo aumento da inflação, surge, em meados da década de 70, um certo declínio nos estudos e pesquisas nesta área. É a partir do último ano dessa década que se verifica, alavancada pelas técnicas administrativas japonesas, uma reação ocidental de investimento em desenvolvimento de estudos de QVT.

Uma considerável diversidade foi causada nos estudos e enfoques a respeito de QVT influenciados por variações culturais, de contextos sócio-políticos de época e de idiosincrasias de cada autor. Essas diferenças, no entanto, longe de se conflitarem, complementam-se, permitindo uma visão bastante ampla e integrada do conceito.

Alguns modelos se apresentam mais abrangentes como os de Walton (1973), Lippitt (1978), Westley (1979), ou com enfoques mais específicos, como cargo (Huse; Cummings 1985; Nadler e Lawler, 1983; Davis e Werther 1983), remuneração (Thériault 1980), ambiente físico de trabalho (Denis 1980) e as dimensões básicas da tarefa (Turner, Lawrence, 1973; Hackman: Lawler, 1971); Hackman e Oldham, (1975).

3.1 Modelo das dimensões básicas da tarefa

O estudo aqui apresentado, no que se refere à QVT, usou como base teórica o modelo de Hackman e Oldham (1975), que considera as características da tarefa do indivíduo como viabilizadoras de satisfação através da criação de estados psicológicos críticos. Relevância percebida é o primeiro desses estados psicológicos e diz respeito ao grau em que o indivíduo percebe o seu trabalho como importante e significativo. O segundo estado é a responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação ao seu trabalho, ou seja, o grau em que se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa. Em terceiro está o estado que se refere ao conhecimento dos resultados do trabalho pelo trabalhador, isto é, ao grau com que o indivíduo conhece e entende seu desempenho efetivo na tarefa. A presença desses estados é um indicador de motivação.

Segundo os autores, as dimensões da tarefa capazes de criar os estados psicológicos críticos acima citados são: Variedade de Habilidades e Talentos exigidos na realização da atividade; Identidade da Tarefa, ou seja, o nível em que é possível, na realização da tarefa, identificar o desenvolvimento de um trabalho completo; Significado da Tarefa, isto é, o grau em que a tarefa impacta a vida ou o trabalho de outras pessoas; Autonomia, liberdade do indivíduo de planejar a forma de realização do trabalho; *Feedback* Extrínseco decorrente da avaliação do desempenho realizada por terceiros; *Feedback* Intrínseco, verificado quando a própria atividade fornece ao indivíduo possibilidade de avaliar seu desempenho e Contato com Pessoas - colegas, clientes, etc. - na realização das atividades inerentes ao cargo.

Esse modelo traz ainda a variável Resultados Pessoais e de Trabalho que se refere a sentimentos decorrentes da realização do trabalho e da geração de resultados. Outra categoria constante do modelo são as Satisfações Contextuais, que avalia a Satisfação com Possibilidade de Crescimento, Supervisão, Segurança no Trabalho, Compensação e Ambiente Social. Existe ainda a variável Necessidade Individual de Crescimento, relacionando características da tarefa e respostas individuais.

A partir desse modelo, foi desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) o *Job Diagnostic Survey*, questionário adaptado por Moraes e Kilimnik (1994) e utilizado na presente pesquisa com o objetivo de avaliar as possíveis implicações do Treinamento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos sujeitos pesquisados, considerando suas abordagens como alternativas relacionadas à satisfação no ambiente de trabalho.

4 ESTRESSE OCUPACIONAL

As contínuas mudanças e instabilidades crescentes no mundo atual tem obrigado os indivíduos a se adaptarem, tornando-os vulneráveis a doenças psicossomáticas e biológicas. De acordo com Moraes e Kilimnik (1994), o mecanismo de reação sendo constantemente ativado e experimentando níveis contínuos

de pressão, ocasiona no indivíduo processo de auto-agressão psicofísica. As pesquisas indicam que o estresse provoca um aumento nos níveis de rotatividade, absenteísmo, além de doenças e acidentes de trabalho, sendo estes uma das causas que tornam o estresse um fenômeno alvo de muita discussão.

Segundo Selye (1959), o estresse pode ser definido como o desgaste ocasionado pela inadaptação prolongada do indivíduo às exigências psicofísicas do ambiente. Uma característica desse estresse é a inespecificidade em relação às causas e às alterações fisiológicas decorrentes, podendo ser provocado por diversos fatores, implicando manifestações variadas. É, pois, uma consequência da relação do indivíduo e seu meio, envolvendo um desequilíbrio entre as exigências externas e a estrutura psíquica individual, dependendo da capacidade de resposta e da percepção de cada indivíduo.

Os sintomas do estresse podem variar de uma simples sensação de desconforto a uma total prostração do corpo e da mente. Couto (1987) cita como principais sintomas o nervosismo, a ansiedade, a irritabilidade, a fadiga, a angústia, a raiva, a depressão, a dor no estômago, nos músculos do pescoço e ombros e dores no peito quando o indivíduo se encontra sob pressão.

É importante atentar-se para o fato de que o estresse está intimamente relacionado ao ambiente de trabalho, este aqui entendido como não só os aspectos ergonômicos ou espaciais, mas principalmente como questões relacionadas ao trabalho e às características da organização. Isso porque, no ambiente organizacional, constantemente os trabalhadores estão submetidos a pressões, as quais constituem situações que possibilitam o aparecimento de algum nível de estresse. A identificação das fontes de pressão no trabalho é fundamental para que estas sejam amenizadas, ou, se possível, erradicadas.

De acordo com Cooper *et al.* (1988), existem seis grandes grupos de agentes estressores presentes no ambiente de trabalho: fatores intrínsecos ao trabalho, papel do indivíduo na organização, relacionamento interpessoal, carreira e realização, estrutura e clima da organização e a interface casa/trabalho.

Cooper *et al.* (1988) construíram um modelo dinâmico, abrangendo características organizacionais e individuais, além das práticas individuais de combate ao estresse. Para os autores, esse fenômeno tem consequências físicas e mentais negativas e é proveniente da utilização inadequada das estratégias de combate ao estresse. De acordo com esse modelo, os indivíduos, a partir de seus valores e estruturas individuais - *locus* de controle e tipo de comportamento -, quando expostos à ação de agentes estressores - fontes de pressão -, desenvolvem meios singulares de defesa - mecanismos de combate -. O estresse, então, se manifesta quando essas estratégias de combate forem ineficientes.

A partir desse modelo, os autores desenvolveram o OSI - *Occupational Stress Indicator* - questionário utilizado no mundo inteiro para diagnóstico do estresse organizacional, envolvendo os seguintes aspectos: saúde física e mental, nível de estresse, de tensão, vulnerabilidade individual e pressões no trabalho.

O modelo de Cooper *et al.* (1988) e o respectivo instrumento de diagnóstico de Estresse Ocupacional foi utilizado neste estudo para análise da referida variável.

5 METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO

Esta pesquisa caracteriza-se por um estudo de caráter avaliativo-descritivo, através da utilização de técnicas quantitativas Zetterberg (1965). A amostra analisada foi de 300 indivíduos, de uma população de 493 alunos do curso de Pós-Graduação *Lato-Sensu* de uma grande instituição federal de ensino superior. A escolha da população foi intencional, dando-se em função da sua relevância e viabilidade para o estudo em questão.

Foi empregado um questionário elaborado a partir do referencial teórico, tomando os modelos de HACKMAN E OLDFHAM (1975) para QVT, para avaliação do Estresse Ocupacional, utilizando-se como referência o modelo de Cooper *et al.* (1988). Quanto às variáveis que se referem ao Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, foi utilizado o questionário desenvolvido por Borges-Andrade (1999a e 1999b). O instrumento de avaliação utilizado nesta pesquisa foi estruturado a partir de escalas multi-item tipo *Likert* com seis categorias, onde cada item é avaliado segundo uma conceituação específica. Buscou-se, na primeira parte, obter informações de natureza demográfica e comportamental em relação à vida pessoal e profissional

dos indivíduos, tendo o restante como estrutura três agrupamentos que, respectivamente, referem-se a Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, QVT, e Estresse. Foram usadas as técnicas de análise de conglomerado, correlação de *Pearson* e análise de variância. Os dados obtidos a partir deste questionário foram tabulados e submetidos a tratamentos estatísticos. Estes incluíram levantamento de dados descritivos da amostra e cálculos de medidas de tendência central.

Os objetivos da pesquisa foram os seguintes: Identificar os impactos que o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal - T&D - geraram na Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho dos indivíduos da amostra; diagnosticar o nível de Qualidade de Vida e Estresse no trabalho; identificar os principais fatores de pressão no trabalho.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para definição da variável Eficácia do Treinamento, foram considerados os seguintes critérios: desenvolvimento de habilidades, melhoria da qualidade do trabalho e dos inter-relacionamentos, aumento da motivação e da receptividade a mudanças, aplicação do conteúdo do treinamento no trabalho, entre outros. O grupo 1 representa as pessoas que possuem uma percepção positiva dos resultados do treinamento - Treinamento eficaz -, enquanto o grupo 2 representa as pessoas que não percebem a partir do treinamento melhorias em seu cotidiano de trabalho - Treinamento não-eficaz. O resultado obtido pode ser verificado através da TABELA 1 a seguir:

TABELA 1 - COMPARAÇÃO DE MÉDIAS DA VARIÁVEL EFICÁCIA DO TREINAMENTO

Grupo	Número de respondentes	Média para o grupo	Desvio Padrão	Sig.	Conclusão
1	86	5,06	0,34	0,000	Grupo 1 > Grupo 2
2	167	3,77	0,75		

Fonte: Dados de pesquisa.

Em relação aos dados pessoais, constatou-se que a amostra, no que se refere à variável sexo, apresentou um equilíbrio nos resultados (59% masculino, 41% feminino), a idade da amostra concentrou-se entre 30 e 50 anos (64%), não se verificou diferença na variável estado civil entre solteiros (47,06%) e casados (47,45%). Observou-se uma diferença bastante significativa em relação à variável consumo de cigarros, 89% da amostra não fuma, 10% fumam e 1% não respondeu. Para a variável consumo de bebidas alcoólicas, a maioria faz uso delas, sendo que 37% o faz raramente e 44% às vezes.

Quanto aos dados profissionais, verificou-se que 40% da amostra trabalha na empresa há menos de 3 anos, 59% acima de 3 anos e 1% não respondeu esta questão. Quanto à carga diária de trabalho, a maioria da amostra (68%) trabalha 8 horas por dia, sendo que 64% afirmaram que essa carga horária é necessária para concluir seu trabalho. Verificou-se ainda que, para 83% da amostra, o trabalho é uma fonte de sustento que pode levar à auto-realização.

Quando avaliados os Resultantes Atitudinais, podem-se perceber resultados superiores em todas as variáveis no grupo considerado como Treinamento eficaz quando comparado ao de Treinamento não-eficaz, o que pode ser observado na TABELA 2 a seguir:

TABELA 2 - RESULTANTES ATITUDINAIS

Resultantes Atitudinais	Grupo	Média	Sig.	Conclusão
Satisfação Geral com o Trabalho	1	4,02	0,000	1>2
	2	3,62		
Motivação Interna do Trabalho	1	4,74	0,011	1>2
	2	4,52		
Satisfação com as Possibilidades de Crescimento	1	4,73	0,000	1>2
	2	4,14		

Fonte: Dados da pesquisa.

GRUPO 1 – Treinamento eficaz.

2 – Treinamento não-eficaz.

Os sujeitos do grupo 1 - Treinamento eficaz - apresentaram também resultados superiores na maioria das Dimensões Básicas da Tarefa. Apenas na variável Identidade da Tarefa, não se observaram diferenças significativas entre os dois grupos. Isso pode ser indicativo de uma relação positiva entre Treinamento e Dimensões Básicas da Tarefa, relacionadas no modelo de Hackman e Oldham (1975), conforme TABELA 3 a seguir:

TABELA 3 - DIMENSÕES BÁSICAS DA TAREFA

Dimensões Básicas da Tarefa	Grupo	Média	Sig.	Conclusão
Variedade de Habilidades	1	4,90	0,000	1>2
	2	4,38		
Identidade de Tarefas	1	3,17	0,239	1=2
	2	3,29		
Autonomia	1	4,53	0,014	1>2
	2	4,22		
<i>Feedback</i> Intrínseco	1	4,52	0,003	1>2
	2	4,18		
<i>Feedback</i> Extrínseco	1	4,40	0,000	1>2
	2	3,94		
Inter-relacionamento	1	5,36	0,438	1>2
	2	4,85		
Média entre os grupos	1	2,92	0,376	1>2
	2	2,89		
Média geral	2,90			

Fonte: Dados da pesquisa.

GRUPO 1 – Treinamento eficaz.

2 – Treinamento não-eficaz.

Segundo o modelo utilizado, a relação entre Resultantes Atitudinais e Dimensões Básicas da Tarefa gera estados psicológicos nos quais o grupo 1 apresentou resultados significativamente superiores quanto às variáveis Percepção da Significância do Trabalho e Percepção da Responsabilidade pelos Resultados em relação ao grupo 2. Embora os dois grupos tenham conhecimento dos resultados do trabalho, não houve diferença significativa nesse item, o que pode ser demonstrado na TABELA 4.

TABELA 4 - ESTADOS PSICOLÓGICOS

Estados Psicológicos	Grupo	Média	Sig.	Conclusão
	1	4,88		
	2	4,58	0,004	1>2
	1	4,71		
	2	4,42	0,001	1>2
	1	3,77		
	2	3,69	0,265	1>2

Fonte: Dados da pesquisa.

GRUPO 1 – Treinamento eficaz.

2 – Treinamento não-eficaz.

No que se refere à variável Eficácia do Treinamento, esta não repercutiu consideravelmente nas Fontes de Pressão no Trabalho, como pode ser evidenciado na TABELA 5:

TABELA 5 - FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO

Fontes de Pressão no Trabalho	Grupo	Média	Sig.	Conclusão
Carga de Trabalho	1	4,90	0,346	1>2
	2	4,38		
Inter-relacionamentos	1	3,17	0,391	1=2
	2	3,29		
Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional	1	4,53	0,342	1>2
	2	4,22		
Responsabilidade Pessoal	1	4,52	0,771	1>2
	2	4,18		
Exigências do Ambiente de Trabalho	1	4,40	0,797	1>2
	2	3,94		
Falta de Possibilidade de Crescimento	1	5,36	0,535	1>2
	2	4,85		
Ambiente e Clima Organizacional	1	2,92	0,951	1>2
	2	2,89		
Média entre os grupos	1	3,48	0,641	1>2
	2	3,44		
Média geral		3,45		

Fonte: Dados da pesquisa.

GRUPO 1 – Treinamento eficaz.

2 – Treinamento não-eficaz.

Com relação à subescala Mecanismos de Combate ao Estresse, observam-se diferenças significativas na variável Planejamento do Trabalho com maiores índices no grupo 1. Quanto à variável Apoio Social, não foram constatadas diferenças relevantes entre os grupos, conforme Tabela 6 a seguir.

TABELA 6 - MECANISMOS DE COMBATE AO ESTRESSE

Mecanismos de Combate ao Estresse	Grupo	Média	Sig.	Conclusão
Planejamento do Trabalho	1	4,25	0,026	1>2
	2	4,05		
Apoio Social	1	3,95	0,062	1>2
	2	3,75		

Fonte: Dados da pesquisa.

GRUPO 1 – Treinamento eficaz.

2 – Treinamento não-eficaz.

7 CONCLUSÕES

No que se refere à variável Qualidade de Vida no Trabalho, foi constatada uma maior significância dessa variável no grupo 1 (Treinamento eficaz) quando comparado com o grupo 2 (Treinamento não-eficaz). Tal resultado aponta para uma correlação positiva entre Qualidade de Vida no Trabalho e Eficácia do Treinamento, o que pode ser explicado pelo fato de os maiores índices de QVT proporcionarem Resultados Atitudinais favoráveis decorrentes da aplicação do conteúdo do Treinamento realizado, no contexto do trabalho dos indivíduos. Os melhores níveis de QVT podem ainda ter lhes possibilitado melhores condições, permitindo a eles obterem um maior aproveitamento do Treinamento ao qual foram submetidos.

Em relação aos fatores que causam pressão no trabalho, como Carga de Trabalho, Interrelacionamentos, Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional, Responsabilidade Social dentre outros, não houve uma relação direta entre esses fatores e a variável Treinamento.

De um modo geral, os grupos apresentaram um alto nível de Qualidade de Vida pessoal e no ambiente de trabalho, sendo menos acentuado no grupo mais jovem.

Em relação à Eficácia do Treinamento, os grupos pesquisados percebem as Fontes de Pressão no trabalho num nível de intensidade baixo. Outro dado relevante é que esse grupo que apresentou Eficácia no Treinamento revelou também resultados superiores na maioria das Dimensões Básicas da Tarefa. Vale ressaltar ainda que esse grupo demonstrou maior Motivação Interna no Trabalho, o que pode ser explicado pela percepção da capacidade para superar as dificuldades, uma vez que o indivíduo tem a oportunidade de empregar na prática os conhecimentos obtidos através do Treinamento.

Em relação aos Mecanismos de Combate ao Estresse, observam-se diferenças significativas na variável Planejamento do trabalho que apresenta maiores índices no grupo 1 (Treinamento eficaz). Uma possível explicação para esse resultado é que o treinando está mais preparado e consegue então planejar, de maneira satisfatória, o seu trabalho, sendo capaz de executá-lo eficientemente, não o tornando uma fonte de pressão. Além disso, os indivíduos do grupo de Treinamento eficaz apresentam menor *Locus* de Controle Externo que o outro grupo. Isso leva a crer que os indivíduos constituintes do grupo 1 apresentam uma maior percepção do seu controle sobre o trabalho desenvolvido, sentindo-se mais responsáveis por ele.

Por outro lado, aqueles que se apresentaram menos motivados, menos satisfeitos com o trabalho e com a possibilidade de crescimento pessoal perceberam o treinamento de forma não-eficaz. Isso talvez possa ser justificado por não acreditarem que o treinamento lhes traria melhores perspectivas profissionais, não visualizando meios de melhorar suas condições de trabalho ou de ascenderem profissionalmente através do treinamento.

Portanto, o Treinamento Eficaz mostrou-se fundamental para capacitar o indivíduo, aprimorando suas habilidades, capacitando-o a tomar importantes decisões de maneira mais independente, estando mais apto a desempenhar suas funções, o que aumenta a confiabilidade da chefia em relação às tarefas por ele desenvolvidas. Os dados apontam para a relevância do treinamento na vida profissional do indivíduo e para melhores resultados da organização, sendo aconselhável maior investimento em programas eficazes de treinamentos.

REFERÊNCIAS

- BARRY, W.S. *Fundamentos da gerência*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974 - 2. Ed.
- BOMFIN, David. *Pedagogia no treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento-ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- CARVALHO, A .V. *Treinamento de recursos humanos*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1988.
- COOPER, C. et al. *Occupational stress indicator: test souces of pressure in job*. England: Windsor, 1988.
- COUTO, H. A . *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- DANTAS, Laura e RIBEIRO, A. M. M. *O treinamento empresarial no Brasil: ideologia e prática*. Rio de Janeiro: IUPERJ, 1979 (mimeo).
- DAVIS, K. , WERTHER, W. B. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- DEJOURS, C. *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- DEMO, Pedro. *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1985.
- FARSWORTH, Terry. *Formação e treinamento de executivos na empresa*. São Paulo: Mc Graw Hill, 1976.
- FONTES, Lauro B. *Manual do treinamento na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 1977.
- HACKMAN, J. R. , OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied Psychology*, v. 60, n. 2, p.159-170, 1975.
- HUSE, E. F., CUMMINGS, T. G. *Organization development and change*. 3 ed., St. Paul: Ed. Minn, 1985.
- LIPPIT, G. L. Quality of working life: organization renewal in action. *Training And Development Journal*, July, v. 32, n. 1, 1978.
- MACHADO, Nelson , TONIOLI, Nilson. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem sistêmica*. São Paulo: RTA Editores Ltda, 1987.
- MARQUES, Antônio Luiz. *The work situation and class position of brazilian engenieurs*. Birmingham: Aston Bussiness School, 1993. (Tese de Doutorado).
- MORAES, L.F.R. *Diagnóstico de Qualidade Vida e Stresse no Trabalho da Polícia Militar de Minas Gerais*. Belo Horizonte: 2000. (Relatório de Pesquisa).
- MORAES, L. F. R. et al. *A qualidade de vida do trabalho automatizado*. Belo Horizonte: FACE/UFMG, 1990. (Relatório de Pesquisa).
- NADLER, D., LAWLER, E. *Quality of work life: perspectives and directions*. *Organization Dynamics*, New York: v.1, n. 11, p. 20-30, Winter/1983.
- MORAES, L. F. R. & KILIMNIK, Z. M. *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e estresse no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1994. (Relatório de Pesquisa).

SELYE, Hans. *Stress - a tensão da vida*. São Paulo: Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A. 1959, 396 p.

THÉRIAULT, R. *Qualité de la vie au travail: implications sur la gestion de la rémunération*. In: BOIBOISVERT, M. *La qualité de la vie au travail*. Otawwa: Agence D'arc, 1980.

SROUR, R. M. *Poder cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

WALTON, R. *Quality of working life: what is it?* *Sloan Management Review*, v. 15, n.1, p.11-21, Dec. 1973.

WESTLEY, W. A. *Problems and solutions in the quality working life*. *Human Relations*, New York: v. 32, n. 2, p. 113-23, feb.1979.

ZETTERBERG, H. *Sobre la sociología como disciplina científica*. In: *Nueva Visión - Teoría y Verificación em Sociología*. Buenos Aires: 1965.