

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO HOSPITAL E MATERNIDADE SANTO ALBERTO.

Douglas de Souza Campos¹
Helma Costa Ribeiro²
Kecya Ferreira da Silva³
Patrícia Vieira Louzada⁴
Kelly Anne Corrêa de Oliveira⁵

Resumo: Este artigo ressalta a importância do investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas no Hospital e Maternidade Santo Alberto para manter ou ampliar sua vantagem competitiva, através do estímulo contínuo e desenvolvimento de seus colaboradores para atingir metas e consolidar suas estratégias. Tendo como objetivo de reestruturar os processos dentro da organização estudada. A metodologia utilizada sucedeu-se através do estudo de caso desenvolvido por análise documental e a coleta de dados através da observação direta e a entrevista estruturada. Onde foi possível diagnosticar que a empresa não tinha práticas padronizadas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, resultando no desempenho negativo dos fatores motivacionais, afetando a eficiência e eficácia dos recursos humanos, financeiros e estratégicos. Os dados levantados possibilitou apresentar a aplicação de práticas padronizada seguindo modelos atualizados e conceituados por especialistas e organizações de sucesso.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, recursos humanos, treinamento de pessoas, desenvolvimento de pessoas.

Abstract: This article emphasizes the importance of investment in training and development of people at Hospital St. Albert to maintain or enhance their competitive advantage through continuous stimulation and development of its employees to achieve goals and build their strategies. Aiming to restructure the processes within the organization studied. The methodology was succeeded through the case study developed by document analysis and data collection through direct observation and structured interview. Where it was possible to diagnose that the company had no standardized training and people development practices, resulting in negative performance of motivational factors affecting the efficiency and effectiveness of human, financial and strategic resources. The data collected allowed to present the application of standardized practices followed and updated by renowned experts and successful organizations models.

Keywords: People management, human resources, training people, people development.

¹ Graduando em Administração pelo Centro Universitário do Norte - Uninorte/Laureate. e-mail: adm.douglas.souza@gmail.com

² Graduanda em Administração pelo Centro Universitário do Norte - Uninorte/Laureate. e-mail: helma.ribeiro10@hotmail.com

³ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário do Norte - Uninorte/Laureate. e-mail: kecy_a_ferreira@hotmail.com

⁴ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário do Norte - Uninorte/Laureate. e-mail: patriciavl24@hotmail.com

⁵ Engenheira da Produção, Mestre e Comissão do Estágio Supervisionado do Centro Universitário do Norte - Uninorte/Laureate. e-mail: kellyanneoliveira@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Dentro da gestão de recursos humanos existe a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas que vem ganhando espaço dentro das organizações de sucesso do século XXI. Em razão desse contexto, muitas organizações ressaltam a importância de investir em educação para o trabalho, por meio do treinamento e desenvolvimento, como forma de alcançar os objetivos e metas, consolidar novas estratégias e manter ou ampliar suas vantagens competitivas no mercado.

Deste modo, este estudo possibilitou mapear o problema do hospital onde o funcionamento das rotinas de treinamento e desenvolvimento praticadas na empresa, ressaltando ainda a ausência de rotinas padronizadas e planejadas, resultando no desempenho negativo dos fatores humanos, financeiros e estratégicos da organização.

Para atingir o objetivo, este artigo foi elaborado em 5 seções, contendo primeiramente: a revisão bibliográfica do assunto, onde foram revisados os principais gurus da área juntamente com especialistas do cenário atual a fim de caracterizar as principais práticas e modelos de treinamento e desenvolvimento utilizados atualmente nas organizações de sucesso. Em seguida é apresentada a metodologia de desenvolvimento do estudo, que abrange: o modelo utilizado; o tipo de pesquisa escolhido; caracterização da amostra; instrumentos e procedimentos de coleta e análise dos dados. E finalmente, a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, com a conclusão e considerações finais, contribuição e recomendações para estudos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A estruturação do tema pesquisado divide-se em Treinamento de pessoas; Objetivo do treinamento de pessoas; Procedimentos de treinamento; Tipos de treinamento e Desenvolvimento.

2.1 TREINAMENTO DE PESSOAS

“As organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender a seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos”. (BORGES *et al*, 2014a, p. 103)⁶.

Trazendo para empresa, o treinamento exige todo um processo metodológico para ser implantado, como toda educação ou forma de ensino exige, porém numa forma adaptada para sua realidade.

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. (MARRAS, J.P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico)⁷.

O conceito de treinamento para gestão envolve todo um processo sistemático, de acordo com (HARRE apud RUBIO, 2003, p. 33) “utiliza-se do ensino planejado e dirigido ao rápido aumento da capacidade de rendimento físico, psíquico, intelectual ou técnico-motor do homem [...] para conquistar elevados e máximos rendimentos”.

Ressaltando a importância de desenvolver habilidade não só para eficácia da produção, mas também para desenvolver pessoas capazes de decidir e se posicionar de forma eficaz para o cumprimento das metas e objetivos da organização. O treinamento como todas as outras formas de educação profissional, faz parte do contexto social, cultural, histórico e político do espaço em que se está inserido. E vem tornando rotineira realidade no cotidiano das pessoas que estão vinculadas às organizações.

⁶ Disponível em <:http://www.navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/download/171/145. Acesso em 24 jun.2014.

⁷ Disponível em <:http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4_Artigo_treinamentoANDRE.pdf>Acesso em 24 jun.2014.

2.1 OBJETIVOS DO TREINAMENTO DE PESSOAS

Existem várias abordagens a respeito do treinamento, a construção de conhecimento é de fato a essência do treinamento.

Um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido: “A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”. (ROBBINS, S.P. Administração: Mudanças e Perspectivas).⁸

Para Cruz, Meneses e Souza (2013, p.15):

O treinamento, dessa forma, tem como objetivo principal produzir mudanças no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um, com objetivo de capacitá-lo para o trabalho em cargo específico.

Com tudo Canabrava e Vieira ressaltam um ponto importante do objetivo do treinamento que é a capacidade de interagir com as mudanças, o treinamento adaptar-se às necessidades da empresa, proporcionando oportunidades, clima organizacional satisfatório e interativo entre supervisão e gerência.

Podemos encarar o treinamento como aquisição de habilidade motora, cognitiva e interpessoal, nesse contexto pode firmar que as habilidades são voltadas especificamente para aumentar a eficiência operacional e gerencial da organização.

Carvalho (2001, p.12) destaca que:

A ênfase do processo de formação profissional é transmitir conhecimento e habilidades tanto em sala de aula como no ambiente de trabalho. Nesse sentido treinamento é uma função intrínseca no processo de trabalho e no desenvolvimento da empresa.

Com tudo é ressaltado um ponto importante do objetivo do treinamento que é a capacidade de interagir com as mudanças, o treinamento adequada às necessidades da empresa, proporcionando oportunidades, clima organizacional satisfatório e interativo entre supervisão e gerência.

⁸ Disponível em <http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4_Artigo_TreinamentoANDRE.pdf> 25 Jun. 2014.

Podemos encarar o treinamento como aquisição de habilidade motora, cognitiva e interpessoal, nesse contexto pode firmar que as habilidades são voltadas especificamente para aumentar a eficiência operacional e gerencial da organização.

2.2 PROCEDIMENTOS DE TREINAMENTO

Processo de treinamento exige uma metodologia para tal eficiência organizacional. Segundo Chiavenato (1991, p. 29):

O treinamento deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las como atividade planejada, afim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à sua empresa. Assim, o treinamento cobre uma sequência programada de eventos, que pode ser visualizados como um processo contínuo cujo ciclo se remove a cada vez que repete.

Fazendo a analogia com o sistema aberto, Chiavenato descreve as entradas como funcionários inexperientes e funcionários antigos experientes, com deficiência; no processamento como conversão da mão de obra inexperiente e deficiente para experientes e a necessidade de adéqua-se as culturas organizacional; na saída mão de obra adequada à cultura e os objetivos da empresa, funcionários experientes e eficazes e desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

Descrevendo a forma prática desse sistema aberto descrito, o autor divide os processos de treinamento em quatro etapas exemplificado na FIG. 1.

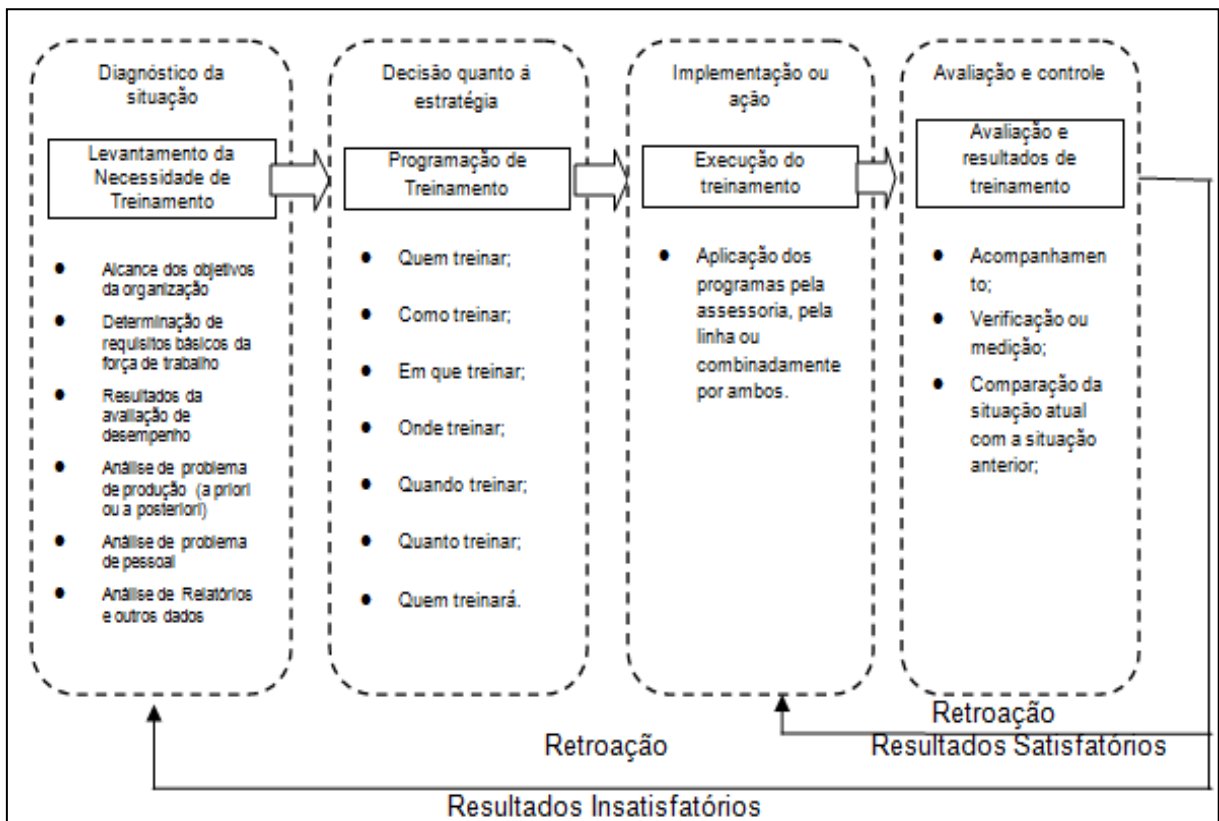


Figura 01 – Processos de treinamento.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1989, p. 31.

2.3 TIPOS DE TREINAMENTOS

A aplicação do treinamento programada na educação e no treinamento é infinita. Há diversas formas de ensino e uma gama de ferramentas disponíveis para capacitação de pessoas, com avanço da tecnologia e técnicas o treinamento ficou cada vez mais dinâmico e interativo dentro das empresas. Para Chiavenato (2010, p.376), os tipos de treinamento “pode ser entregue de várias maneiras: no trabalho, na classe, pelo telefone, através do computador ou via satélite. A mídia é muito variada”.

Competindo ao uso as técnicas de treinamento para o conteúdo, processo e treinamento misto; quanto o tempo pode ser aplicado no trabalho através do treinamento de indução ou de integração e o treinamento aplicado depois do trabalho, e no que se refere à aplicação pode ser no local de trabalho e fora do local de trabalho, ainda expostos na FIG. 2, estão outras técnicas bastante utilizadas.

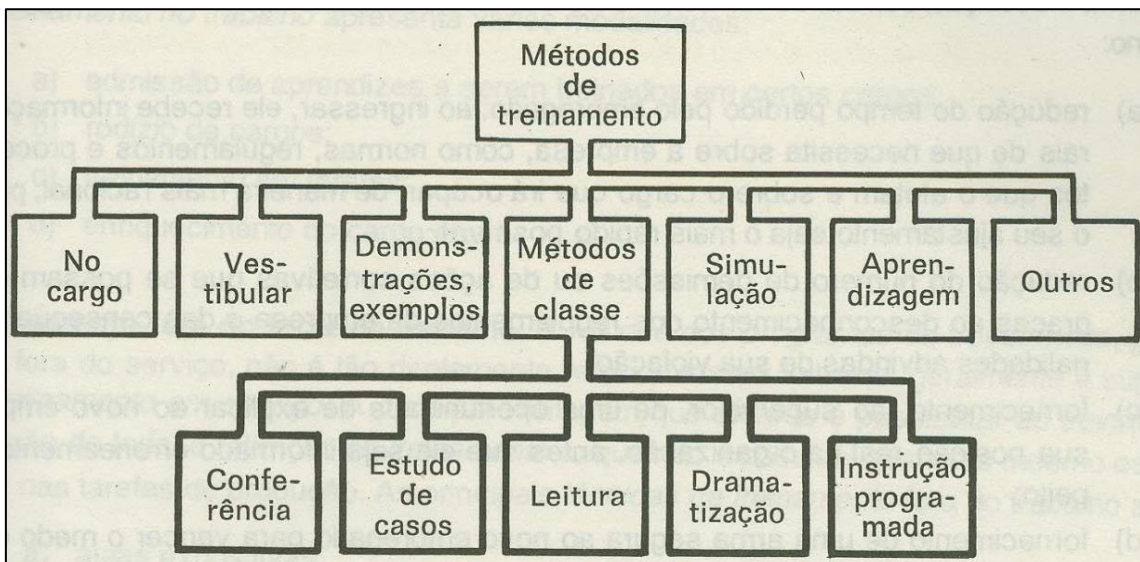


Figura 02 – Métodos de Treinamento.
 Fonte: Chiavenato, 1989, p.51

2.4 DESENVOLVIMENTO

Um dos subsistemas da gestão de pessoas de suma importância, o desenvolvimento de pessoas deve ser a base do sistema de recursos humanos devido a sua dinâmica de suas atribuições, por agregar as funções estratégicas que asseguram o desenvolvimento e a sobrevivência da organização.

Segundo Boog (1999, p.129), o conceito de desenvolvimento é:

Significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado [...] é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando.

O desenvolvimento de pessoas está voltado à evolução das funções de um colaborador que já tem experiência, aptidões psíquicas e motoras que envolvem seu trabalho no dia a dia, fazendo com que o colaborador também opere como agente de mudanças e como função de gestor de pessoas.

Para Chiavenato (2010, p. 410) desenvolvimento pessoal “São experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional”.

Fato que vem tomando proporção no mercado, o colaborador tem que saber de tudo um pouco, assim como o administrador ou qualquer outra função de gestor, o conhecimento é importante, mas o conhecimento variado é um diferencial no que diz respeito a desenvolvimento, em outros termos a experiência de vida e profissional dá a empresa mais autoridade e poder de decisão.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho tem como reestruturação dos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas. A presente pesquisa foi realizada entre os meses de fevereiro de 2013 a junho de 2014 no Hospital e maternidade Santo Alberto situado na cidade de Manaus – AM. A escolha da empresa sucedeu-se através do consentimento mútuo da equipe. O estudo buscou responder ao problema: como reestruturar os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas?

O objetivo de se estudar essa organização consiste em investigar as práticas atuais utilizadas no HMSA, visando facilitar a padronização do treinamento e desenvolvimento de pessoas descritas e praticadas em empresas de sucesso do ramo de serviços. Consequentemente mostrar no que diz respeito à implantação de treinamento e desenvolvimento de forma simples, ágil e eficaz dentro das organizações do ramo de serviços.

Lakatos e Marconi (2001, p.106), descrevem que o “Método situa em níveis claramente distintos, no que se refere à sua inspiração filosófica, ao seu grau de abstração, à sua finalidade mais e ao momento em que se situam”.

Após a escolha da empresa, foi dividido em três partes que são: o diagnóstico empresarial, projeto e implementação. Onde justificamos o estudo através da fundamentação teórica, Toda a coleta e de dados foram feitas através da análise documental, entrevista e observação direta.

Na análise documental foi utilizado check list de documentos existentes e um check list do layout físico do departamento aplicado à gestora de D.P., porém a empresa Hospital e Maternidade Santo Alberto, não autorizou a análise de documentos específicos do setor de RH sendo de importância e sigilo para o setor em estudo.

Na entrevista Conforme Lakatos e Marconi (2001, p.195)

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar nos diagnósticos ou no tratamento de um problema social.

Através das visitas técnicas, aplicamos um roteiro de entrevista estruturada que para Lakatos e Marconi (2003, p.197) “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são pré-

determinadas". O roteiro de entrevista continha cinco questões abertas e foi aplicado na colaboradora do D.P, na primeira abordagem foi respondido que se consideram aptos, porém a falta de treinamento específico para realizarem as atividades com mais precisão ainda é um fator que precisa ser trabalhado pelo hospital. Na segunda abordagem, foram respondidas as dificuldades existem, principalmente pela encarregada do D.P, por lidar com diversas situações que necessitam de um apoio maior por parte da empresa. Na terceira abordagem, as providências tomadas seriam a busca de cursos não necessariamente voltados à área fora do hospital, sendo solicitado ao Administrador autorização. Na quarta abordagem, foi respondido que foi realizado curso, porém o mesmo realizado pela colaboradora do RH, sugerido pelo hospital não foi apropriado ao cargo/função exercido, sendo apenas um acréscimo de conhecimento para tal. Na quinta abordagem, acreditam que haja a possibilidade de crescimento ou desenvolvimento, porém a empresa ainda não possui um programa que proporcione aos colaboradores maiores expectativas.

4 RESULTADOS E DICUSSÕES

O mercado vem sofrendo inúmeras mudanças, impulsionada pela era do empreendedorismo onde organizações de pequeno e médio porte estão investindo pesado em treinamento e desenvolvimento, tendência irreversível no mundo e principalmente no Brasil onde os trabalhadores com formação acadêmica estão bastante reduzidos, o aumento do investimento em formação e capacitação por parte das empresas é um potencial indicador no que diz respeito ao atendimento dos objetivos e das necessidades de competitividade da empresa.

Através da primeira visita técnica no Hospital e Maternidade Santo Alberto, pudemos mostrar a Gestão toda metodologia (análise documental, roteiro de entrevista e observação direta), para propor a Reestruturação dos Processos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Através dos instrumentos de pesquisa podemos identificar que há uma necessidade de implantar um plano de treinamento e desenvolvimento para um maior resultado organizacional, visto que os colaboradores não tem um treinamento específico ao cargo que desempenham e com isso possam se desenvolver profissionalmente na empresa.

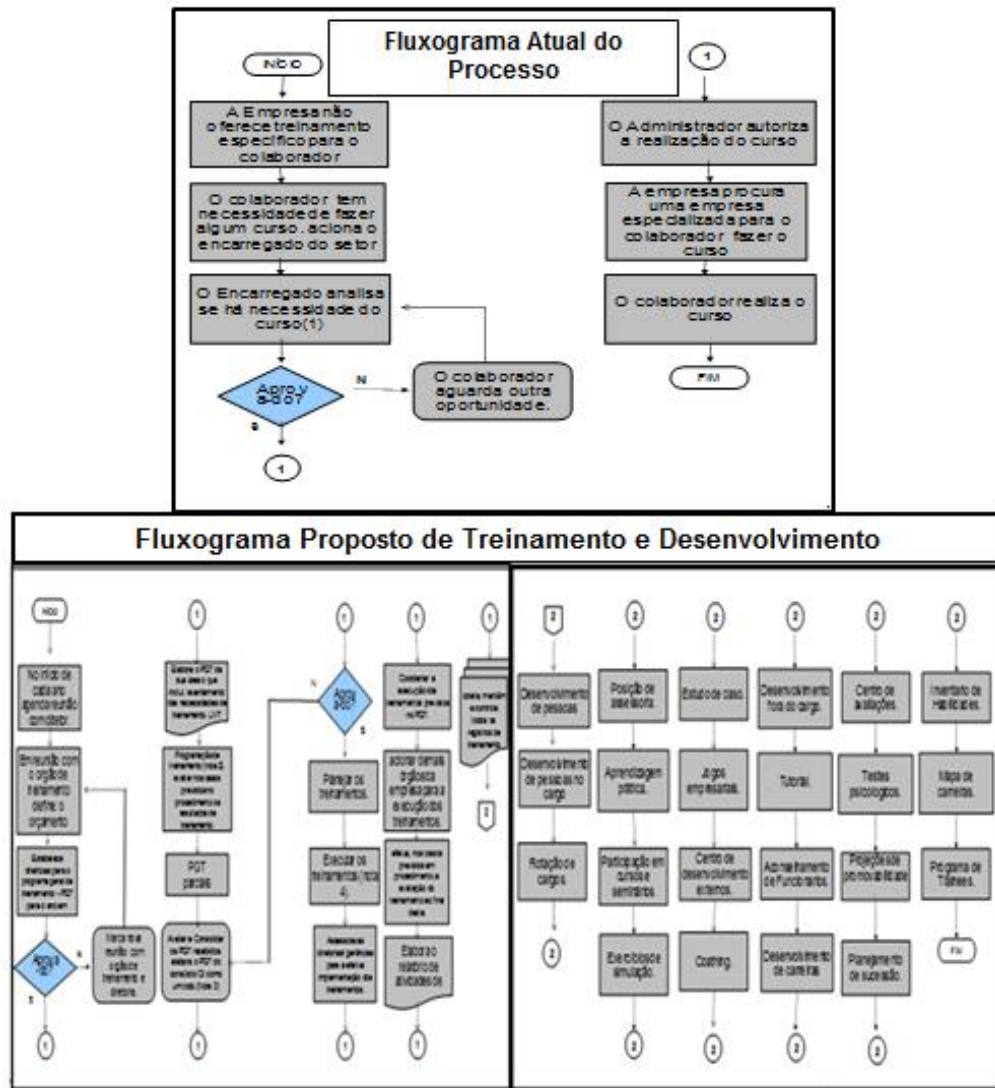
A empresa não possuía um fluxograma e através de uma entrevista informal com a Encarregada do Departamento Pessoal, propusemos um fluxograma do processo, mas para tal seria necessário colher as informações para análise e elaboração do mesmo. Foram recolhidas todas as informações para a elaboração do fluxograma atual, assim sendo elaborado o proposto para melhorias de resultados de treinamento e desenvolvimento de pessoas para a organização.

Através da segunda visita técnica no Hospital e Maternidade Santo Alberto, foi importante para conhecermos um ponto fraco e a melhorar da organização e as necessidades dos colaboradores através de uma conversa informal e observação direta. Foi notória através da técnica da observação direta a execução de atividades realizadas pelos funcionários de acordo com o perfil do cargo, onde foram coletados dados sobre vários aspectos que afeta a área de mão de obra da empresa, como o comportamento, desempenho, motivação, conhecimento e habilidade dos colaboradores para execução de suas atividades.

Não pode ser feita a pesquisa mais profunda nos documentos existentes, pois a empresa possui uma política conservadora e a encarregada do D.P não pôde divulgar documentos específicos da área em estudo.

Através da coleta de dados informais de 3 colaboradores, podemos concluir o fechamento para elaboração desta proposta mapeando como era feito o processo de treinamento. E feita a divulgação através de um fluxograma proposto da padronização de procedimentos de Treinamentos em empresas de sucesso e pesquisa feita no SEBRAE, conforme a FIG. 3 abaixo:

Figura 3 – Demonstração dos Fluxogramas Atual e Proposto do Processo de T&D.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Considerando que o fluxograma basicamente representa o passo a passo de um processo e constitui uma ferramenta muito útil quando se pretende determinar falhas de comunicação entre os setores. Sendo proposto um melhoramento no fluxograma atual, para a empresa, onde possa se padronizar os fluxos de treinamento elaborando-se o Plano Geral de Treinamento (PGT) no início de cada ano, junto ao diretor para que se possa ser definido o orçamento das atividades de

treinamento, após a aprovação é feito o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), de cada área tendo como base um roteiro, faz-se o planejamento, consolida o LNT e define os aspectos necessários para a execução dos treinamentos.

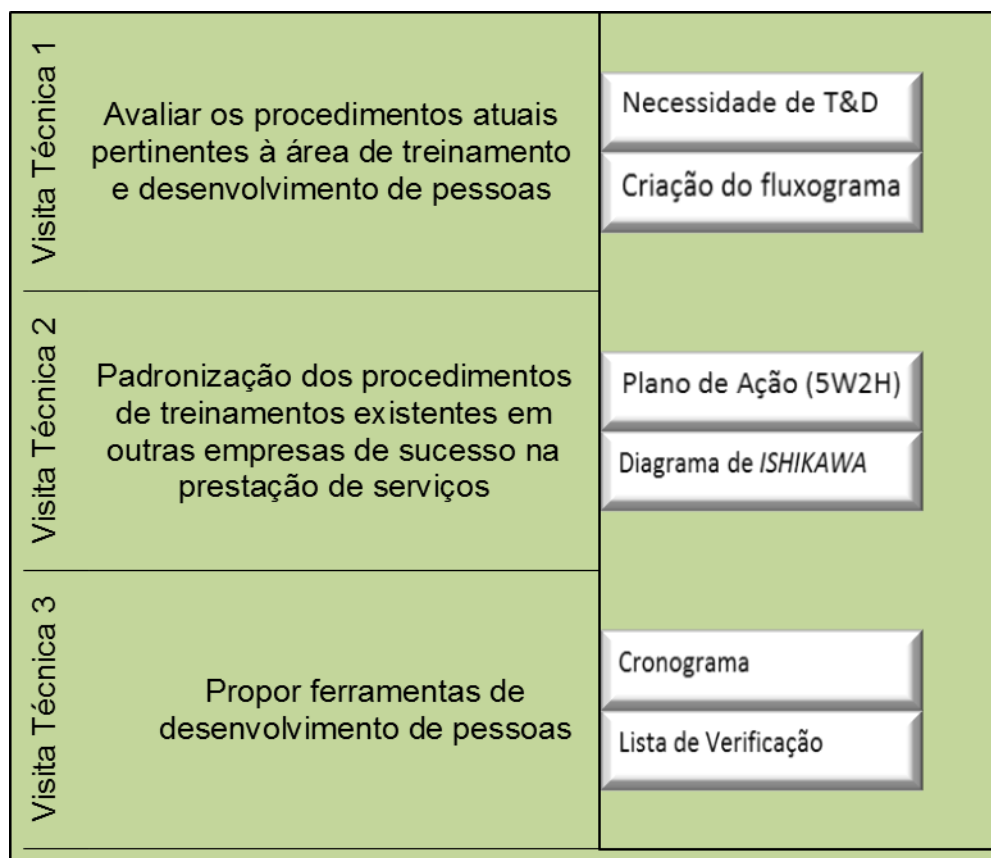
Ao final da execução, é feito o relatório das atividades para o acompanhamento e gerenciamento dos treinamentos realizados, tendo como finalidade averiguar o alcance dos resultados conforme objetivos previstos no PGT.

Baseado nas informações coletadas foi possível visualizar que a empresa não possui um processo padrão para o programa de treinamento.

Onde não há um treinamento específico disponibilizado pela empresa para qualificação do colaborador para desempenho das atividades, apenas quando este sente a necessidade de um suporte maior, sendo feito o pedido para autorização de cursos não necessariamente específicos.

A seguir FIG. 4 que representa uma visualização do processo para a implantação da reestruturação de treinamento e desenvolvimento de pessoas no HMSA.

Figura 4 – Etapas da implantação da Reestruturação de T&D.

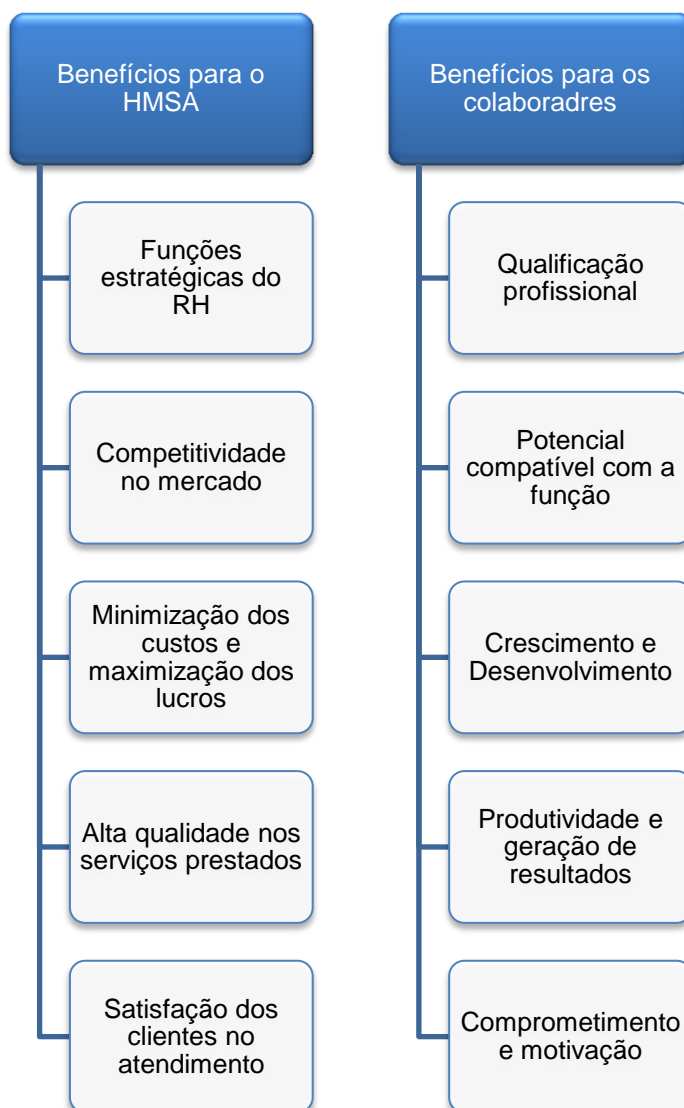


Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Através da terceira visita técnica no Hospital e Maternidade Santo Alberto, na qual a partir desta pudemos elaborar os plano de ações, cronograma e as listas de verificação de acordo com as diretrizes do planejamento no HMSA. Reitera-se a importância da Reestruturação dos Processos de Treinamento e Desenvolvimento, evidenciando nesta visita a proposta de ferramentas de Desenvolvimento de pessoas para os gestores da empresa, pois resultarão mais resultados por parte dos colaboradores, onde os mesmos estarão mais motivados na execução de suas tarefas.

Na FIG. 5, podemos visualizar os resultados obtidos após a implantação da reestruturação dos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas tanto para o HMSA quanto para seus colaboradores, visto que para desenvolver pessoas requer tempo.

Figura 5 – Resultados Obtidos após a Reestruturação dos processos de T&D de pessoas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Assim, o hospital passou a dispor das funções estratégicas de RH, tendo uma maior competitividade de mercado, melhorando a qualidade em seus serviços prestados, causando a satisfação de seus clientes. Para os colaboradores além de todas as vantagens este tem a chance de se qualificar e desenvolver-se profissionalmente.

O plano de intervenção em todas as suas etapas cumpriu com o programado trazendo resultados positivos à organização, a evolução em controle e gestão almejados foi alcançada.

5 CONCLUSÕES

Os objetivos propostos no trabalho foram alcançados com excelência, colaboramos com a empresa supracitada a alcançar seus resultados, desenvolvemos um estudo nesta organização, no qual foi detectada a área de Recursos Humanos, onde se pode trabalhar para o alcance dos resultados organizacionais, pois se sabe que as pessoas são um fator de grande influência para a organização.

Estas estão cada vez mais buscando crescimento profissional, e trabalhando em uma empresa que não possui uma padronização de processos de treinamento dando a eles a oportunidade de se desenvolver é visível que as ambas as partes não obterão êxito.

Disseminando com objetividade a implantação dos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas e descrevendo a importância de se investir em treinamento e desenvolvimento como forma de atingir metas e consolidar estratégias organizacionais e manter ou melhorar suas vantagens competitivas no mercado.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e Desenvolvimento ABNT/** Gustavo G. Boog. 3. Ed. São Paulo, Makron books, 1999.

BORGES, Ana Camila; SEGATY, Camila Fernandes; PASQUALINI, Diego; NEHRING, Hannelore; QUINTO, Mariane Ortlieb. **Gestão de Pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau.** Navus – Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, 2014, n. 1, p.101-110, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://www.navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/download/188/158>. Acesso em 24 jun. 2014.

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onízia de Fátima Assunção. **Treinamento e Desenvolvimento para empresas que aprendem/** Tomasina Canabrava; Onízia de Fátima Assunção Vieira. 1ºed. Distrito Federal: SENAC, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas/** Antônio Vieira de Carvalho. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **Recursos Humanos na Empresa/** Idalberto Chiavenato. 1º ed. São Paulo, Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações/** Idalberto Chiavenato. 3ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010. 6ª reimpressão.

CRUZ, Tábata; MENEZES, Maria Balbina de Carvalho; SOUZA, Crisley Tatiane Cruz. **Treinamento e desenvolvimento de competências no setor hoteleiro/** Tábata Cruz, Maria Balbina de Carvalho Menezes, Crisley Tatiane Crus de Souza. 3ª Ed. Aracaju: Caderno de graduação, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos/ Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**/ Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. 5° ed. São Paulo, Atlas, 2003.

MARRAS, P.J. **Administração de Recursos Humanos**: Do Operacional ao Estratégico. 4. Ed. São Paulo: FUTURA, 2001. Disponível em: http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4_Artigo_treinamentoANDRE.pdf Acesso em 24 jun.2014.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 . Disponível em:<http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4_Artigo_TreinamentoANDRE.pdf> 25 Jun. 2014. Acesso em 25 jun. 2014.

HARRE, D. apud RÚBIO, Katia. **Psicologia dos Esportes: Teoria e Prática**/ Katia Rubio. 1° ed. São Paulo, casa da psicologia, 2003. p. 33.