

## A INSTITUIÇÃO DE ENSINO COMO LUGAR DE APRENDIZAGEM DOCENTE<sup>1</sup> THE EDUCATIONAL INSTITUTION AS A PLACE OF TEACHING LEARNING

Tiago Becker<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo trata da aprendizagem dos professores e professoras nas instituições de ensino e aborda a escola como uma organização baseada em conhecimento, de acordo com Peter Drucker. Por meio de uma exploração bibliográfica, o texto apresenta os aspectos centrais desse tipo de organização, nas quais os profissionais dirigem e controlam seu próprio desempenho com base em um feedback de colegas, coordenadores e diretores. O artigo conclui que cabe à equipe diretiva realizar processos como monitoramento, avaliação e feedback na instituição, com o intuito de promover o aprendizado dos docentes com base na reflexão das ações e dos resultados oriundos da prática de cada profissional.

**Palavras-chave:** Organizações baseadas em conhecimento. Aprendizado docente. Educação.

### Abstract

This article is about the learning of teachers at schools and addresses the school as an organization based in knowledge, according to Peter Drucker. Through a bibliographic exploration, the text introduces the central aspects of this kind of organization, where professionals drive and control their own performance, based on the feedback of colleagues, coordinators and directors. The article concludes that it is up to the directive team accomplish processes as monitoring, assessment and feedback in the institution, as a way of promoting the teaching learning, based in the reflect of the actions and of the results derived of the practice of each professional.

**Keywords:** Organizations based in knowledge. Teaching learning. Education.

### Considerações Iniciais

A tarefa do professor e da professora caracteriza-se como essencial para qualquer sociedade. Por isso, cada docente deve estar bem preparado para exercê-la. A boa formação

---

<sup>1</sup> O presente trabalho foi realizado com o apoio do CAPES - Brasil

<sup>2</sup> Mestre em Teologia. Professor do CEM Pastor Dohms, Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: tiagobk@gmail.com.

universitária tem como principal atribuição garantir que o profissional esteja apto a exercer seu trabalho.

No entanto, é preciso entender que a prática docente não é fechada, mecânica e repetitiva. Ela se caracteriza como uma ação aberta e dinâmica. Dessa forma, existe a necessidade de que o profissional continue sua formação durante seu período de atuação. Essa iniciativa é conhecida como formação continuada.

O presente artigo tem como foco discutir essa temática pela ótica da aprendizagem docente. Parte-se aqui do pressuposto de que a escola é uma organização baseada em conhecimento e que esse conhecimento se encontra na base, ou seja, ele está nos professores. Uma instituição de ensino que busque a melhora constante investe na aprendizagem dos profissionais que nela atuam.

### **A formação continuada: uma tarefa coletiva**

A busca pela aprendizagem é algo inerente à prática de qualquer docente. O educador se caracteriza como um sujeito pesquisador, pois lida diariamente com desafios que, para serem enfrentados, exigem que ele continue estudando, lendo, buscando conhecimento. Para tanto, faz-se necessário o investimento no aprimoramento do serviço do professor para que ele possa entender o processo educacional e melhorar as suas formas de trabalho.

Muitas instituições de ensino acreditam que oferecer a oportunidade do docente participar de seminários, cursos e palestras seja suficiente para garantir a formação continuada desse profissional e, conseqüentemente, seu aprendizado. É bastante comum que professores e professoras, ao participarem desses eventos, voltem para as suas instituições com muitas ideias novas e motivados a colocar diversas mudanças que visem ao aperfeiçoamento do ensino em prática. No entanto, muitos podem encontrar dificuldades em exercer aquilo que pretendem, pois estão numa entidade que não possui uma cultura organizacional<sup>3</sup> voltada para aceitar essas novas concepções. Desta forma, esse mesmo profissional que tanto estudou acaba se frustrando e fazendo tudo exatamente como sempre fez.

---

<sup>3</sup> A cultura organizacional é o conjunto de valores e de crenças informais construídos mediante a interação e o entendimento das pessoas que atuam na instituição.

Também é comum que, logo no início da carreira, a referência para o recém chegado docente seja um ou mais colegas. Tratam-se aqui de saberes que são passados de forma informal. Essa ação pode auxiliar no entrosamento do novo colega e no conhecimento das práticas comuns da instituição. No entanto, essa abordagem não é a ideal, pois contém alguns problemas. Um deles é que são dadas, muitas vezes, apenas dicas sem que se aprofunde o porquê. Dessa forma elas podem ser perdidas por não serem levadas a sério ou, até mesmo, estarem equivocadas ou mal entendidas, o que dificultará ainda mais a prática.

Um bom momento para promover a formação continuada na instituição é a reunião pedagógica. Alguns autores como Celso dos Santos Vasconcellos afirma que esses momentos são o espaço mais propício para tal formação.

A reunião é um espaço privilegiado para o resgate do saber de mediação do professor, qual seja, a mediação que o docente faz entre os saberes das ciências de referência com as quais trabalha e os saberes pedagógicos (o saber-fazer do cotidiano da sala de aula).<sup>4</sup>

O autor continua afirmando que o saber dos professores vai além da relação entre teoria e prática. Para ele, o melhor aprendizado é aquele que resulta da reflexão sobre a própria prática. Essa mesma ideia também é compartilhada pelo educador Paulo Freire, que dizia: “pensar a prática é a melhor maneira de pensar certo”.<sup>5</sup>

De forma parecida, Schön sugere que na formação continuada docente seja feita a epistemologia da prática.<sup>6</sup> Essa consiste no resgate dos conhecimentos experienciais acumulados pelos professores que, muitas vezes, acaba sumindo com eles sem que sejam compartilhados. A troca de experiências, a partilha de conhecimentos e as reflexões são uma forma de transformar e melhorar a prática de cada docente, tendo como base aquilo que se faz na própria instituição.

As iniciativas apontadas por Vasconcellos têm a prática como reflexão e são feitas no coletivo, em reuniões pedagógicas. Ao mesmo tempo, ele chama a atenção da necessidade de confrontar as práticas entre si e com o referencial teórico. “A prática pela prática não nos leva muito longe. É preciso que seja atravessada pela visão crítica”.<sup>7</sup> O foco da formação

---

<sup>4</sup> VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo: Libertad, 2002. p. 123.

<sup>5</sup> FREIRE, Paulo. *Ação Cultural para a Liberdade*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981a, p. 11.

<sup>6</sup> SCHÖN, Donald A. Formar Professores como Profissionais Reflexivos. In: NÓVOA, Antonio. *Os Professores e a sua Formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1992. p. 254.

<sup>7</sup> VASCONCELLOS, 2002. p. 125.

continua sendo o mesmo, a prática do grupo. Textos, livros e pesquisas são usados para pensar a prática e mudá-la, e não o contrário, querer colocar o que está escrito sem levar em conta como se está fazendo e em qual contexto se está inserido.

É por meio da reflexão sobre a prática que será possível transformar os professores em sujeitos que aprendem, que mudam a escola e que transformam-na numa instituição aprendente.

### **Uma escola que aprende com professores que aprendem**

Estudos recentes em análise sistêmica vêm demonstrando que as escolas podem ser mudadas não por meio de normas ou ordens superiores, mas sim mediante uma orientação aprendente. Cita-se aqui Peter Senge, que, em sua obra *Escolas que aprendem*, afirma o seguinte:

Está ficando claro que as escolas podem ser recriadas, vitalizadas e renovadas de forma sustentável, não por decreto ou ordem e nem por fiscalização, mas pela adoção de uma orientação aprendente. Isso significa envolver todos do sistema em expressar suas aspirações, construir sua consciência e sua aspiração e desenvolver suas capacidades juntos. Em uma escola que aprende, pessoas que tradicionalmente não confiam umas nas outras reconhecem sua parte no futuro do sistema escolar e as coisas que podem aprender uns com os outros.<sup>8</sup>

Senge compartilha a ideia de aprendizagem em grupo por meio de trocas. No entanto, para o autor a aprendizagem não está unicamente no compartilhamento e nas experiências sobre as práticas docentes. A atenção está na expectativa e no desenvolvimento da consciência de cada pessoa junto com o grupo. A ênfase recai muito mais na aprendizagem do indivíduo e na contribuição que ele vai ter com a escola como um todo.

As trocas e as reflexões sobre a própria experiência seriam apenas uma parte do processo de aprendizagem. O seu cerne estaria em criar objetivos compartilhados e ver como cada indivíduo pode desempenhar seu papel nesse sistema.

---

<sup>8</sup> SENGE, Peter. *Escolas que aprendem*: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação/ Peter Senge ...[et al.]; tradução Ronaldo Cataldo Costa. – Porto Alegre: Artmed, 2005. p 16.

O autor chega a propor as cinco disciplinas<sup>9</sup> para tornar a escola uma instituição que aprende. No que se diz respeito à formação continuada, destacam-se as disciplinas de domínio pessoal, visão compartilhada e aprendizado em equipe.

A primeira delas, o domínio mental, é uma disciplina que objetiva a busca pela aprendizagem constante. Uma pessoa com alta capacidade de domínio pessoal aumenta continuamente a sua capacidade de alcançar os resultados que realmente almeja.<sup>10</sup> Nessa disciplina, a pessoa tem uma clara noção da realidade na qual ela se encontra e aonde quer chegar. Na medida em que ela se aproxima dessa realidade, reflete suas ambições e suas ações e vai adquirindo novos objetivos pessoais. Dessa maneira, ela continua perseguindo seus sonhos enquanto aprimora a consciência da realidade onde está.<sup>11</sup>

Uma escola que aprende estabelece um contexto no qual a pessoa possa estar constantemente refletindo sobre sua visão. Para Senge, o domínio pessoal auxilia o indivíduo a criar um sentimento de comprometimento com a instituição e a evitar colocar a sua posição acima do que as outras pessoas querem e como elas deveriam ver as coisas.<sup>12</sup>

Certamente, todas as pessoas possuem objetivos distintos e suas aspirações a respeito da educação determinam como a escola é. Muitas vezes, esses desejos são diferentes e acabam atrapalhando a visão compartilhada, ou seja, a união dos diferentes pontos de vista a respeito de um determinado assunto. No entanto, essas aspirações podem ser alinhadas na medida em que se criam espaços para o compartilhamento desses anseios.

O aprendizado oriundo desse compartilhamento ocorre em equipe. Os membros que nela atuam não precisam pensar de forma igual, mas eles podem aprender a serem eficazes juntos.<sup>13</sup> A prática da aprendizagem em equipe costuma ocorrer pelo diálogo.

Durante o processo de diálogo, as pessoas aprendem como pensar juntas – não apenas no sentido de analisar um problema compartilhado ou de criar novos conhecimentos compartilhados, mas no sentido de ocupar uma sensibilidade coletiva, na qual os pensamentos, as emoções e as ações resultantes não pertencem apenas a um indivíduo, mas todos eles juntos.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> As cinco disciplinas propostas por Peter Senge são: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e análise sistêmica.

<sup>10</sup> SENGE, Peter. *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*. 7. Ed. São Paulo: Best Seller. 1990. p. 168-169.

<sup>11</sup> SENGE, 2005, p. 47.

<sup>12</sup> SENGE, 2005, p. 47.

<sup>13</sup> SENGE, 2005, p. 54.

<sup>14</sup> SENGE, 2005, p. 55.

O diálogo possibilita diferentes aprendizados, o conhecimento de si e do próximo, a administração dos sentimentos, o expor e o refletir das ideias próprias e alheias.

A aprendizagem que ocorre em análise sistêmica acontece de forma individual ao se desenvolver a disciplina de domínio pessoal e em grupo mediante as disciplinas de visão compartilhada e aprendizado em equipe. Todavia, essa aprendizagem está muito mais relacionada a objetivos pessoais e comuns do que propriamente a uma troca de experiências e reflexões sobre elas.

Esse conceito de análise sistêmica vem de encontro com o pensamento de Peter Drucker sobre organizações baseadas em conhecimento.

### **O aprendizado numa organização baseada em conhecimento: o *feedback***

De acordo com Drucker, esse tipo de instituição conta em sua maioria com profissionais “que dirigem e disciplinam o próprio desempenho por meio de um *feedback* organizado”.<sup>15</sup> Também a escola pode ser considerada uma organização baseada em informações, pois o conhecimento necessário para a educação não é algo único de seus gestores. Esse conhecimento “fica principalmente na base, na mente dos especialistas”<sup>16</sup>, que fazem um trabalho diferente e dirigem a si mesmos”.<sup>17</sup>

Esse tipo de organização não pode ser administrada de forma vertical, com ordens de cima para baixo. Nela, os objetivos tendem a ser “comuns claros, simples, que se traduzam em ações particulares”.<sup>18</sup> A estrutura dessa organização está em torno das metas que traduzam as expectativas de desempenho da instituição como um todo e também de cada um de seus colaboradores. O controle desse desempenho faz-se mediante um *feedback* organizado.

Esse *feedback* é responsável então por monitorar as ações e avaliar seus resultados, para que seja possível realizar o aprendizado com base na reflexão sobre a prática da instituição e de cada indivíduo que a compõe.

---

<sup>15</sup> DRUCKER, Peter Ferdinand. *Gestão*. Rio de Janeiro: Agir. 2010. p. 390.

<sup>16</sup> Nas instituições de ensino, os “especialistas” são os docentes, os reais responsáveis pelo aprendizado na escola.

<sup>17</sup> DRUCKER, 2010, p. 393.

<sup>18</sup> DRUCKER, 2010, p. 395.

Já que a instituição de ensino se caracteriza como uma organização baseado em conhecimento, está claro que ela somente poderá contar com profissionais que aprendem mediante o processo de *feedback*. No entanto, essa prática é vista por muitos profissionais da educação como uma forma de controle e uma estratégia para encontrar erros e acarretar reprovação.<sup>19</sup>

Para Heloísa Lück, existem dois processos básicos na gestão escolar que auxiliam na garantia e na melhora do desempenho dos docentes e que podem muito bem ser comparados ao *feedback*. O primeiro deles é o monitoramento. Ele consiste no

[...] processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projeto de ação, com o objetivo de garantir sua maior efetividade, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo, dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias, em reação aos resultados pretendidos.<sup>20</sup>

O monitoramento é um processo responsável por controlar a eficiência das ações planejadas, ou seja, verificar como o profissional está realizando sua tarefa no momento. Além disso, esse processo ajuda a perceber se existe a necessidade de ações alternativas, pois, por melhor que uma ação possa ser planejada, sempre poderá haver imprevistos que exijam mudanças.

No entanto, o monitoramento por si só não garante a eficácia, isto é, se as ações realmente conseguiram atingir os resultados almejados de uma etapa ou de todo o processo. Para tanto, faz-se necessário a avaliação que “consiste no conjunto das ações realizadas paralelamente e ao cabo das ações educacionais, com o objetivo de verificar em que medida os resultados pretendidos estão sendo alcançados”.<sup>21</sup>

Monitoramento e avaliação são dois processos que se complementam. Portanto, cabe à instituição promovê-los de maneira associada, monitorando a eficiência das ações e avaliando a sua eficácia.

Podemos perguntar: ambos processos por si só conseguem promover o aprendizado docente? A resposta para tal pergunta é não. O aprendizado somente se concretizará se houver uma reflexão sobre as ações e seus resultados. É isso que Drucker denomina de

---

<sup>19</sup> LÜCK, Heloisa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009. P. 44.

<sup>20</sup> LÜCK, 2009, p. 45.

<sup>21</sup> LÜCK, 2009, p. 46.

“*feedback* organizado”<sup>22</sup>, que não só orienta o trabalho de cada pessoa, mas repensa suas metas e suas ações.

Para Drucker, o *feedback* possibilita várias conclusões que auxiliam na aprendizagem do profissional. No que diz respeito ao desempenho, podem ser citadas basicamente três: a concentração nos pontos fortes, o trabalho para a melhora dos pontos fracos, e a identificação de áreas onde a pessoa demonstra ter uma “arrogância intelectual”.<sup>23</sup>

Com base no conceito de *feedback* apresentado por Drucker, é possível perceber que a aprendizagem docente está em reconhecer primeiramente o que o profissional consegue fazer bem, pois é somente por meio de seus pontos fortes que será possível produzir os resultados esperados.

No entanto, existem ainda duas áreas que precisam ser descobertas e ter grande atenção. A primeira está nos pontos fracos e a segunda no não saber. De acordo com Drucker, é importante que o profissional supere a sua arrogância intelectual e se concentre na aquisição de habilidades e conhecimentos que lhe permitam tornar todos os pontos necessários para a sua tarefa positivos.<sup>24</sup>

O *feedback* é um processo muito útil para acompanhar o profissional, demonstrar o que ele sabe fazer bem e o que precisa melhorar. Contudo, ele raramente consegue identificar as causas, pois essas necessitam de uma análise mais profunda para serem descobertas.

Uma forma de melhorar o desempenho e desenvolver a aprendizagem individual é se perguntar como se aprende. A instituição de ensino parte do pressuposto que todas as pessoas aprendem de forma igual, que existe apenas um jeito certo de aprender e que ele vale para todos. Porém, existem diferentes formas de se aprender. Algumas pessoas aprendem fazendo anotações, outras ouvindo ou falando e assim por diante.

Difícilmente será possível uma pessoa mudar a maneira como ela aprende – também é pouco provável que isso dê certo. No entanto, ela pode trabalhar para aprender e assim melhorar seu desempenho.

---

<sup>22</sup> DRUCKER, 2010, p. 660.

<sup>23</sup> DRUCKER, 2010, p. 662.

<sup>24</sup> DRUCKER, 2010, p. 665.

## Formas individuais de promover o aprendizado

Com o intuito de melhorar o desempenho da pessoa, a gestão escolar teve seu foco nos últimos anos na gestão de pessoas. Surgiram conceitos como desenvolvimento de carreira, *e-learning*, espiritualidade, autoconhecimento, autocontrole. Uma dessas recentes abordagens é o *coaching*. Ele é um dos processos que se concentra no desenvolvimento da aprendizagem individual. A essência do *coaching* está em “desbloquear o potencial das pessoas para maximizar seu próprio desempenho. É ajuda-las a aprender em vez de ensinar a elas”.<sup>25</sup>

O que mais se destaca no *coaching* é a tarefa básica que ele propõe, ajudar as pessoas a aprender. Isso pode ser realizado em grupo, mediante a troca de experiências e a reflexão, mas também de forma individual, como é feito comumente.

Ao se discutir a formação continuada na Rede Sinodal de Educação na Revista Lições, Rainer Lengert e Nadir T. Scholze reafirmam a necessidade de acompanhamento individual para a promoção da aprendizagem do docente.<sup>26</sup>

Foi sugerido como estratégia de formação que, nos primeiros anos de carreira, o profissional seja orientado por mentores que possam auxiliar um recém contratado a se habituar na instituição. Vale salientar que essa proposta é algo formal, diferente da maneira informal citada por Vasconcellos na qual esse acompanhamento se restringia a dicas que podem não ser levadas a sério ou estarem equivocadas.

Após o docente já estar habituado, os autores sugerem que se insira o acompanhamento de um *coach* ou de um conselheiro, que pode estar tanto dentro da instituição como fora. O objetivo desse profissional seria auxiliar a pessoa a atingir suas metas. Além disso, podem ser criados grupos que promovam o compartilhamento e as discussões a respeito da prática e de referenciais teóricos.

A última etapa de aprendizado é o preparo do docente para a saída do seu trabalho e da sua profissão. A essa etapa é dada pouca atenção, talvez por ser um momento difícil e delicado, pois poucos profissionais conseguem perceber e decidir quando está na hora de

---

<sup>25</sup> WHITMORE, John. *Coaching para aprimorar o desempenho*: Os princípios e a prática do coaching e da liderança. São Paulo: Clio Editora, 2012. p. 17.

<sup>26</sup> LENGERT, Rainer; SCHOLZE, Nadir T.. Círculo de Qualificação Docente como estratégia de formação continuada. *Lições*. São Leopoldo: Editora Sinodal. Ano XXIV, nº 23, 2013. p. 15.

parar com seu trabalho. Uma sugestão seria orientar o profissional a exercer outras atividades alternativas.<sup>27</sup>

### Considerações Finais

Muitas etapas da aprendizagem docente tendem a ocorrer em grupo, em reuniões pedagógicas, palestras, seminários, cursos, congressos. Essas iniciativas somente têm sentido se estiverem relacionadas com a prática para melhor compreendê-la e aprimorá-la. Além disso, a aprendizagem realizada em equipes não ocorre unicamente com a troca de experiências e com a visão crítica sobre elas. A análise sistêmica demonstra que o aprendizado ocorre no momento em que as pessoas discutem e refletem sobre suas diferentes inspirações e buscam alinhá-las.

No entanto, não se pode esquecer da importância do aprendizado individual que, muitas vezes, é esquecido. Ele pode ocorrer com o processo de *feedback* e do acompanhamento. Ambos auxiliam o profissional a avaliar constantemente as suas metas e a sua forma de trabalhar.

Pode-se então perguntar quem na escola tem a função de ser o responsável pela promoção desse tipo de aprendizado. Essa tarefa pode ser atribuída ao coordenador pedagógico que, de acordo com Alarcão, tem a função de promover um “processo em que um professor, em princípio mais experiente e mais informado, orienta outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional”.<sup>28</sup> Da mesma forma, Mediano afirma que o coordenador “vê sua tarefa como essencialmente pedagógica, está junto com os professores, discutindo com eles os problemas e buscando soluções”.<sup>29</sup>

Tanto o coordenador e a coordenadora como o diretor e a diretora podem ser responsáveis pelo monitoramento, pela avaliação e pelo *feedback* organizado. Esses processos poderão garantir a aprendizagem individual do professor e da professora, com o intuito de melhorar constantemente sua prática pedagógica individual e, conseqüentemente, da instituição de ensino como um todo.

---

<sup>27</sup> LENGERT; SCHOLZE, 2013, p. 15.

<sup>28</sup> ALARCÃO, Isabel. *Escola Reflexiva e Supervisão: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. Porto: Porto Editora, 2001. p. 13.

<sup>29</sup> MEDIANO, Zélia D. O Professor e o Supervisor ante a Avaliação da Aprendizagem. In: *Ideias*. São Paulo: FDE. 1990. p. 83.

## Referências

- ALARCÃO, Isabel. *Escola Reflexiva e Supervisão: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. Porto: Porto Editora, 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Gestão*. Rio de Janeiro: Agir. 2010.
- FREIRE, Paulo. *Ação Cultural para a Liberdade*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1981.
- LENGERT, Rainer; SCHOLZE, Nadir T.. *Círculo de Qualificação Docente como estratégia de formação continuada. Lições*. São Leopoldo: Editora Sinodal. Ano XXIV, nº 23, 2013.
- LÜCK, Heloisa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- MEDIANO, Zélia D. O Professor e o Supervisor ante a Avaliação da Aprendizagem. In: *Ideias*. São Paulo: FDE. 1990.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*. 7. Ed. São Paulo: Best Seller. 1990.
- SENGE, Peter. *Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação/ Peter Senge [et al.]; tradução Ronaldo Cataldo Costa*. – Porto Alegre: Artmed, 2005.
- SCHÖN, Donald A. Formar Professores como Profissionais Reflexivos. In: NÓVOA, Antonio. *Os Professores e a sua Formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo: Libertad, 2002.
- WHITMORE, John. *Coaching para aprimorar o desempenho: Os princípios e a prática do coaching e da liderança*. São Paulo: Clío Editora, 2012.