

I D A L B E R T O
CHIAVENATO

3ª edição

COACHING &
MENTORING:
CONSTRUÇÃO
DE TALENTOS

*As Novas Ferramentas
da Gestão de Pessoas*

ELSEVIER

 **Chiavenato**
Instituto

Se você comprou um e-book da Elsevier, você adquiriu também, gratuitamente, o código de acesso a materiais complementares on-line em português e/ou inglês.

Para obter seu código de acesso, basta enviar um e-mail para pin@elsevier.com.br, informando:

- o seu nome,
- o ISBN deste livro: número de treze dígitos que está na página de copyright do livro, iniciado por 978-85-352-....
- o nome da loja em que adquiriu este e-book,
- o número do seu pedido.

Pronto! Você receberá um e-mail com o código de acesso e todas as informações sobre como ativá-lo.

Esse acesso é de uso exclusivo do comprador, limitando-se a um usuário por código de acesso. O compartilhamento de senha é rigorosamente proibido, e qualquer tentativa dessa natureza invalidará a senha. O acesso não pode ser compartilhado, revendido ou divulgado.

Se você está acessando a Biblioteca Digital E-volution da Elsevier, os materiais complementares em português, tais como: CDs e/ou DVDs ou recursos on-line, mencionados na capa ou dentro do livro estão disponíveis em **Recursos Extras** dentro da própria Biblioteca Digital. Não é necessário acessar nenhum site externo.

Os materiais complementares em inglês, eventualmente anunciados na capa ou dentro do livro estão disponíveis exclusivamente no e-book ou no livro impresso até o lançamento da próxima edição em inglês e/ou português, ou até que esta edição em inglês e/ou português não esteja mais disponível para venda pela Elsevier, o que ocorrer primeiro.

e-volution

ELSEVIER

I D A L B E R T O

CHIAVENATO

3ª edição

COACHING & MENTORING: CONSTRUÇÃO DE TALENTOS

*As Novas Ferramentas
da Gestão de Pessoas*

ELSEVIER

 **Chiavenato**

© 2017 Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

ISBN: 978-85-352-8579-6

ISBN (versão digital): 978-85-352-8580-2

Copidesque:: Augusto Coutinho

Revisão: Marco Antonio Corrêa

Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani.

Epub: SBNigri Artes e Textos Ltda.

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16^o andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8^o andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

atendimento1@elsevier.com

Consulte nosso catálogo completo, os últimos lançamentos e os serviços exclusivos no site
www.elsevier.com.br

NOTA

Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso serviço de Atendimento ao Cliente para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Para todos os efeitos legais, nem a editora, nem os autores, nem os editores, nem os tradutores, nem os revisores ou colaboradores assumem qualquer responsabilidade por qualquer efeito danoso e/ou malefício a pessoas ou propriedades envolvendo responsabilidade, negligência etc. de produtos, ou advindos de qualquer uso ou emprego de quaisquer métodos, produtos, instruções ou ideias contidos no material aqui publicado.

A Editora

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Chiavenato, Idalberto, 1936-
Coaching & mentoring construção de talentos nas organizações: as
novas ferramentas da gestão de pessoas / Idalberto Chiavenato. – 3.
ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

C458c : il.; 23 cm.

ISBN 978-85-352-8579-6

1. Liderança 2. Administração de pessoal. 3. Executivos – Treinamento.
4. Mentores nos negócios. I. Título.

16-
36434

CDD: 658.4092
CDU: 658.310.8-051



A Rita

Em uma incessante e prolongada busca pela luz, afinal encontrei você.

*E desde então o meu caminho tornou-se totalmente iluminado
e a minha vida clara e límpida como um céu aberto.
Você é a força e a luz que orientam o meu caminho.*

Prefácio

Nesta 3ª edição, invertemos o título do livro para *Coaching e Mentoring: Construção de Talentos nas Organizações*. A razão disso é muito simples: enfatizar o crescente papel do *coach* e do mentor nas organizações de hoje.

O que está acontecendo com as organizações? A maioria delas – pelo menos as mais bem-sucedidas e que lideram o mundo dos negócios – está se engajando a todo vapor em programas de mudança e de inovação para acompanhar o que acontece no ambiente de negócios ao seu redor. O ajustamento ambiental das organizações é um moto contínuo e ininterrupto. Não dá para mover-se devagar ou quase parando. É preciso mover-se na velocidade desse tráfego intenso e mutável. Algumas organizações vão mais além e procuram se antecipar e promover elas mesmas as mudanças que acontecerão no mundo dos negócios e que serão imediatamente copiadas pelas demais. Neste sentido, certas organizações promovem um movimento intenso de liderança e vão disparadas na frente como o carro-chefe da inovação e o porta-bandeira da mudança e transformação. Mas, para poderem promover a mudança externa, elas precisam antes promover a mudança interna, pois se sabe muito bem que a mudança que as organizações externam para afetar e influenciar o ambiente nunca é maior do que a mudança que elas internalizam para poderem estar e se manter na crista da onda. Em outras palavras, para inovar e promover mudanças externas as organizações precisam antes promover mudanças internas. O exógeno vem sempre depois do endógeno, pois depende fortemente dele. As mudanças internas significam necessariamente mudanças estruturais em seus formatos e redes de relações internas, nas estruturas de seus órgãos componentes e na maneira como são tocados os processos organizacionais. A organização do trabalho é

profundamente afetada por todas essas iniciativas transformadoras. Por outro lado, as mudanças internas significam também e necessariamente mudanças na cultura corporativa, no clima corporativo e no comportamento organizacional. Hábitos, valores, comportamentos e atitudes das pessoas são profundamente afetados, assim como os papéis assumidos e os relacionamentos entre elas. Torna-se indispensável que as pessoas aprendam a aprender constante e incessantemente. Mudar, mudar e mudar: essa é a palavra de ordem nas organizações inovadoras. Mudar estruturas e processos, culturas e comportamentos. Mudar para melhorar: este é o custo da liderança no mundo dos negócios. Correr e correr continuamente para estar sempre no mesmo lugar: o primeiro! Ou pelo menos, não perder o lugar nessa corrida. Mudar e mudar continuamente para ser sempre igual ou melhor em um cenário de mudanças incríveis: construir e manter uma imagem que fique sempre perfeita e irretocável na cabeça do cliente e de todos os *stakeholders*!

E aí reside o terrível paradoxo. Nunca como agora, as organizações estão requerendo que as pessoas produzam cada vez mais e melhor. As pressões organizacionais sobre as pessoas estão se tornando cada vez mais fortes e intensas. Para promover mudanças internas o desafio principal e maior está em mudar a cabeça das pessoas, torná-las mais eficientes e eficazes, mais integradas, mais produtivas e mais inventivas. Mas, com tantas mudanças, as pessoas sentem que o chão em que pisam não é mais o mesmo a cada instante. Uma verdadeira base de areia movediça. A mudança intensa e contínua tira o referencial das pessoas, fazendo com que elas, na maioria das vezes, percam a segurança a respeito do que estão fazendo e a consistência do papel que devem assumir. As pessoas precisam de ajuda e de orientação constante e ininterrupta para poderem aprender a trabalhar cada vez melhor nas suas organizações. Nunca como agora, as pessoas precisaram tanto de relacionamentos estáveis e seguros que lhes permitam balizar seu comportamento e direcionar seu mutável e cambiante futuro. O trabalho em

equipe oferece uma boa parte da satisfação dessas novas necessidades. É necessário, sem dúvida, trabalhar em conjunto, aumentar os relacionamentos sociais, intercambiar ideias, conhecimentos e experiências, participar de decisões para alcançar consenso e agregar valor como nunca antes. A liderança também pode ajudar e muito. É necessário ter líderes em um contexto de liderança de lideranças. O trabalho sob uma liderança eficaz também oferece boa parte da satisfação das novas necessidades. Mas tudo isso é ainda insuficiente para proporcionar a total confiança e segurança em relação ao futuro que se almeja para as pessoas dentro de um contexto organizacional que seja criativo, mutável, cambiante e inovador. Falta a solução química capaz de alinhar e alavancar os desempenhos individuais, falta a cola que os junta e une no sentido de aglutiná-los, falta a poção mágica, o elemento catalisador e capaz de assegurar que essa reação inovadora comece a acontecer na organização. Mas qual a ferramenta administrativa que pode proporcionar todos esses efeitos em conjunto? Qual o custo de sua utilização? Como implantá-la com sucesso? Como mudar e dinamizar o papel assumido pelas pessoas e pelos executivos da organização?

A resposta é relativamente simples e reside no *coaching* e no *mentoring*. O *coaching* e o *mentoring* surgem como padrões de relacionamento capazes de reduzir ou eliminar essa perda de sentido no comportamento organizacional, grupal e individual e apontar os caminhos do futuro e as trilhas que levam ao sucesso não só da organização, mas das equipes e pessoas envolvidas. Mas como tornar o *coaching* e o *mentoring* uma realidade palpável e eficaz dentro das organizações? É o que tentaremos mostrar nos próximos capítulos.

Idalberto Chiavenato

Sumário

Prefácio

PARTE I - TEMPOS DE MUDANÇA

CAPÍTULO 1 - Por que o coaching se tornou tão necessário?

A necessidade de maior produtividade do conhecimento

A organização deve funcionar como uma orquestra?

A necessidade de impulsionar as pessoas e de renovar continuamente as organizações

Os novos fatores críticos de sucesso das organizações

A abertura das fronteiras organizacionais

O empowerment

Os significados da gestão

As organizações visionárias

As organizações longevas

Empresas longevas

O que pode ser gerenciado e o que deve ser liderado

A emergência das organizações de aprendizagem

A organização que aprende

Gestão do conhecimento

Os quatro tipos de pensamento sistêmico

A necessidade de soluções rápidas e imediatas

Por que o coaching?

As pedras no caminho

Referências bibliográficas

PARTE II - COACHING

CAPÍTULO 2 - O significado do coaching

O que é o coaching

Alguns conceitos de coaching

Coach – O personal trainer dos executivos

As aplicações do coaching

Reinventando o seu negócio

Quem pode ser um coach?

Não perca ocasiões oportunas para o coaching

Quem deve receber o coaching?

Afinal, o que desejam as pessoas?

Por que as pessoas se conectam?

Existe o autocoaching?

Dicas para o autocoaching

Coaching corporativo

Contexto do coaching corporativo

Vantagens do coaching corporativo

Até onde pode chegar o coaching

Os rumos para o coaching

Quociente de maturidade na gestão do talento

humano

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 3 - Origens do Coaching

A fonte inspiradora

Heurística, computação e coaching

Paradigmas das novas organizações

O coach como treinador ou preparador técnico

O coaching nos esportes e na empresa

Como o coaching chegou às organizações?

Gestores como coaches

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 4 - Como se tornar um coach

Funções básicas do líder

O que as empresas estão fazendo?

Como treinar e desenvolver coaches em uma organização

Identificação e preparação de coaches

A base de conhecimentos do coach

As tendências no T&D

As habilidades necessárias ao coach

Habilidades pessoais básicas do coach

A força do foco

Habilidades interpessoais do coach

As competências essenciais para o coach

A visão global do coaching
O mapa da mina
O papel do coach
As perspectivas do coaching
Por que as equipes falham?
Relacionamento coach-cliente
Coach excelente
A escolha dos clientes
Uma classificação de aprendizes
Os desafios do coaching
Sugestões de desenvolvimento
Referências bibliográficas

CAPÍTULO 5 - Modelo de diagnóstico e ação de coaching

Simplificando as coisas
O relacionamento com o cliente
Quem é o cliente?
Diagnóstico
O mapeamento da informação
Diagnóstico da situação
Busca de informações a respeito do ambiente organizacional
Busca de dados a respeito do cliente
Entendendo o cliente

Definição de metas e resultados a alcançar

Planejamento da ação

Como utilizar a algoritmia?

Intervenção

A busca da eficácia gerencial

Ação de intervenção

A escolha do local

Seguimento (follow-up)

Técnicas eficazes de coaching

Retroação (feedback)

O coaching permite ao cliente

Avaliação dos resultados

O que deve ser medido?

O que o cliente pode alcançar e o que está realmente alcançando

Dicas: Avaliação do desempenho

Exercício: como você interpretaria os resultados a seguir

A avaliação continuada

Fases do desenvolvimento da carreira

Identificação da orientação ocupacional

Âncoras de carreira

O atendimento simultâneo dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 6 - Aplicações do coaching

Como o executivo principal pode ajudar a formar coaches na empresa?

O foco do coaching

Como os gestores trabalham

O real significado do aprendizado

Aprender com a experiência alheia

Os paradoxos da liderança

Como fazem os líderes bem-sucedidos

Como ampliar o contexto do coaching

Você quer ser gerenciado ou liderado?

Você gosta de ser gerenciado ou liderado?

Passos para montar uma agenda de coaching

Dicas para melhorar a técnica de coaching

Um passeio pela motivação para aprender

Teorias de conteúdo da motivação

Teorias de processo da motivação

Teoria da autodeterminação

Referências bibliográficas

PARTE III - MENTORING

CAPÍTULO 7 - O significado do mentoring

Conceito de mentoring

Alguns conceitos de mentoring

Diferenças entre o conceito de mentor e o de tutor

Quem deve ser mentor?

O mentor como catalisador de oportunidades

Exigências do mentoring

Programas de mentoring

Existem críticas ao mentoring?

Barreiras ao mentoring

Benefícios do mentoring interno

Os papéis no processo de mentoring

Mentoring B2B

Benefícios do mentoring externo

Estratégias para desenvolver o mentoring externo

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 8 - Origens do mentoring

As raízes do conceito de mentoring

O mentoring em ação

O mentoring nas organizações

Possíveis perigos do mentoring?

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 9 - Como se tornar um mentor

Quem é o mentor em potencial?

Como se tornar um mentor

As dimensões da inovação

Técnicas de aconselhamento

Estilos de conversação

O processo de mentoring

A força da interconectividade

Programas de mentoring

Um processo de dez etapas para liderar a mudança organizacional

Quem será o orientando?

Checklist de avaliação

Referências bibliográficas

CAPÍTULO 10 - Modelo de diagnóstico e ação de mentoring

Simplificando as coisas

Relacionamento com o protegido

Dicas: Quem é o protegido?

Diagnóstico

De que necessita o protegido?

Definição de metas e resultados a alcançar

Planejamento da ação

Intervenção

A escolha do local de reunião

Como o mentor pode oferecer follow-up ao protegido

Como o mentor pode oferecer feedback ao protegido

Avaliação dos resultados

O mentoring permite os seguintes resultados ao

protegido

Referências bibliográficas

PARTE IV - CONCLUSÕES

CAPÍTULO 11 - Pondo o coaching e o mentoring em ação

Capacitadores do conhecimento

Encorajando uma cultura de aprendizado e de mudança

Os dez mandamentos da gestão da mudança

Incentivando e impulsionando esforços de mudança

Fatores críticos da mudança organizacional

O papel do coaching e mentoring

O poder da colaboração nas organizações

A criação de vantagens competitivas

Como se tornar um CLO (Chief Learning Officer)?

A busca da inovação nas organizações

O que inovar?

A força da inovação

Diversidade

Inclusão e diversidade

As vantagens da diversidade

Criatividade

Cada autor define criatividade à sua maneira

Teoria do investimento em criatividade

Teoria sistêmica da criatividade

Insight e criatividade

Qual é o portfólio de habilidades de uma organização?

Referências bibliográficas

PARTE I

TEMPOS DE MUDANÇA

*O mundo mudou.
Será que cada um de nós
também está mudando?*

Quando a maioria das pessoas fala das mudanças e transformações que ocorrem continuamente no mundo dos negócios elas costumam se referir a uma realidade externa, longínqua, estranha e impessoal, como se nada tivessem a ver com isso. O que acontece extramuros é algo distante como se nada tivesse a ver com elas. O mundo lá fora está ardendo e nada temos a ver com isso ou pouco nos afeta ou importa. Essa estranha e alienada atitude faz com que as pessoas se sintam como expectadoras de um processo dinâmico que ocorre à sua volta e que as tornam sujeitos passivos de algo que interfere – e vai interferir cada vez mais e poderosamente – nas suas vidas e nos seus destinos. Vivemos em tempos de mudanças que precisam ser compreendidas em todas as suas vertentes para que as pessoas possam entendê-las, aceitá-las e delas participar mais ativamente, pois contra elas não adiantará lutar, pois a sua força, dimensão e impacto certamente quebrará qualquer forma de resistência ativa ou passiva.

Ao invés de lutarmos contra a mudança – o que somente nos atrapalha e não leva a nada – é mister saber assumi-la e aproveitar seu embalo e as oportunidades que ela pode oferecer. Ao contrário de tentar se afastar e ignorar, é preciso se engajar nessa corrida maluca que nos envolve e que – quase sempre sem percebermos ou estarmos preparados – nos leva a um mundo cada vez mais diferente e inesperado onde teremos de viver e conviver com tantas e tantas transformações que se sucedem inesperadamente. É como se navegássemos através de um oceano tumultuado e tempestuoso, tentando ignorá-lo ou imaginar que tudo lá fora pode voltar a ser o que era. Essa atitude passiva nos faz mais distantes do diagnóstico da situação e da busca de soluções para os novos desafios que estão surgindo de maneira caótica, gradativa e imprevisível. Além disso, fazer sempre a mesma coisa não pode provocar mudanças e nem produz qualquer inovação. A mesmice atrasa as

nossas vidas e nos torna rapidamente retrógrados e ultrapassados.

Nos dias de hoje, dois papéis estão sendo cada vez mais valorizados e salientados dentro das modernas organizações. Eles têm o privilégio de ajudar as pessoas a embarcarem com sucesso no processo de mudança de modo a aproveitarem as suas oportunidades e se protegerem de suas possíveis ameaças. Ambos têm um longo caminho pela frente e precisam estar bem preparados para isso. O *coaching* e o *mentoring* estão constituindo os principais agentes de mudanças dentro das organizações. Eles envolvem pessoas e equipes, metas e objetivos, ferramentas de aprendizagem e processos capazes de melhorar a vida das pessoas e das organizações. É o que pretendemos mostrar neste livro.

Esta primeira parte é constituída de um único capítulo:

CAPÍTULO 1 Por que o *coaching* se tornou tão necessário?

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Coaching & mentoring: Construção de ta..."
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).