

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

 instituto
Chiavenato

**COACHING &
MENTORING:**
CONSTRUÇÃO
DE TALENTOS

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

© 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

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º 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 Publicação
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

C458c Chiavenato, Idalberto, 1936-
3. ed. Coaching & mentoring construção de talentos nas
organizações: as novas ferramentas da gestão de pessoas /
Idalberto Chiavenato. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
: il.; 23 cm.

ISBN 978-85-3528-579-6

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	vii
-----------------------	-----

PARTE I TEMPOS DE MUDANÇA

CAPÍTULO 1

Por que o <i>coaching</i> se tornou tão necessário?	5
A necessidade de maior produtividade do conhecimento	6
A organização deve funcionar como uma orquestra?	7
A necessidade de impulsionar as pessoas e de renovar continuamente as organizações	8
Os novos fatores críticos de sucesso das organizações	9
A abertura das fronteiras organizacionais	10
O <i>empowerment</i>	11
Os significados da gestão	13
As organizações visionárias	18
As organizações longevas	19
Empresas longevas	20
O que pode ser gerenciado e o que deve ser liderado	22
A emergência das organizações de aprendizagem	23
A organização que aprende	23
Gestão do conhecimento	31

Os quatro tipos de pensamento sistêmico	33
A necessidade de soluções rápidas e imediatas	34
Por que o <i>coaching</i> ?	34
As pedras no caminho	36
Referências bibliográficas	38

PARTE II

COACHING

CAPÍTULO 2

O significado do <i>coaching</i>	45
O que é o <i>coaching</i>	47
Alguns conceitos de <i>coaching</i>	48
Coach – O <i>personal trainer</i> dos executivos	50
As aplicações do <i>coaching</i>	51
Reinventando o seu negócio	53
Quem pode ser um <i>coach</i> ?	54
Não perca ocasiões oportunas para o <i>coaching</i>	55
Quem deve receber o <i>coaching</i> ?	55
Afinal, O que desejam as pessoas?	56
Por que as pessoas se conectam?	59
Existe o <i>autocoaching</i> ?	59
Dicas para o <i>autocoaching</i>	60
<i>Coaching</i> corporativo	60
Contexto do <i>coaching</i> corporativo	61
Vantagens do <i>coaching</i> corporativo	63
Até onde pode chegar o <i>coaching</i>	63
Os rumos para o <i>coaching</i>	64
Quociente de maturidade na gestão do talento humano	64
Referências bibliográficas	65

CAPÍTULO 3

Origens do <i>Coaching</i>	67
A fonte inspiradora	68
Heurística, computação e <i>coaching</i>	69
Paradigmas das novas organizações	70
O <i>coach</i> como treinador ou preparador técnico	71
O <i>coaching</i> nos esportes e na empresa	72

Como o <i>coaching</i> chegou às organizações?	73
Gestores como <i>coaches</i>	76
Referências bibliográficas	77

CAPÍTULO 4

Como se tornar um <i>coach</i>	79
Funções básicas do líder	80
O que as empresas estão fazendo?	81
Como treinar e desenvolver <i>coaches</i> em uma organização	81
Identificação e preparação de <i>coaches</i>	82
A base de conhecimentos do <i>coach</i>	83
As tendências no T&D	85
As habilidades necessárias ao <i>coach</i>	86
Habilidades pessoais básicas do <i>coach</i>	86
A força do foco	88
Habilidades interpessoais do <i>coach</i>	91
As competências essenciais para o <i>coach</i>	92
A visão global do <i>coaching</i>	97
O mapa da mina	98
O papel do <i>coach</i>	99
As perspectivas do <i>coaching</i>	99
Por que as equipes falham?	102
Relacionamento <i>coach</i> -cliente	104
<i>Coach</i> excelente	104
A escolha dos clientes	104
Uma classificação de aprendizes	106
Os desafios do <i>coaching</i>	107
Sugestões de desenvolvimento	110
Referências bibliográficas	111

CAPÍTULO 5

Modelo de diagnóstico e ação de <i>coaching</i>	113
Simplificando as coisas	115
O relacionamento com o cliente	115
Quem é o cliente?	116
Diagnóstico	116
O mapeamento da informação	116
Diagnóstico da situação	118

xiv CONSTRUÇÃO DE TALENTOS

Busca de informações a respeito do ambiente organizacional.	119
Busca de dados a respeito do cliente	120
Entendendo o cliente	122
Definição de metas e resultados a alcançar.	122
Planejamento da ação	125
Como utilizar a algoritmia?	127
Intervenção	128
A busca da eficácia gerencial	128
Ação de intervenção	131
A escolha do local	132
Seguimento (<i>follow-up</i>).	132
Técnicas eficazes de <i>coaching</i>	132
Retroação (<i>feedback</i>)	133
O <i>coaching</i> permite ao cliente.	133
Avaliação dos resultados	133
O que deve ser medido?.	134
O que o cliente pode alcançar e o que está realmente alcançando	134
Dicas: Avaliação do desempenho.	135
Exercício: como você interpretaria os resultados a seguir.	136
A avaliação continuada.	137
Fases do desenvolvimento da carreira	138
Identificação da orientação ocupacional.	141
Âncoras de carreira	143
O atendimento simultâneo dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais.	144
Referências bibliográficas	145

CAPÍTULO 6

Aplicações do <i>coaching</i>	147
Como o executivo principal pode ajudar a formar <i>coaches</i> na empresa?	148
O foco do <i>coaching</i>	149
Como os gestores trabalham.	151
O real significado do aprendizado	152
Aprender com a experiência alheia	158
Os paradoxos da liderança	171
Como fazem os líderes bem-sucedidos.	172
Como ampliar o contexto do <i>coaching</i>	173
Coach de <i>coaches</i>	173

Você quer ser gerenciado ou liderado?	176
Você gosta de ser gerenciado ou liderado?	177
Passos para montar uma agenda de <i>coaching</i>	177
Dicas para melhorar a técnica de <i>coaching</i>	178
Um passeio pela motivação para aprender	179
Teorias de conteúdo da motivação	180
Teorias de processo da motivação	180
Teoria da autodeterminação	181
Referências bibliográficas	184

PARTE III

MENTORING

CAPÍTULO 7

O significado do mentoring	191
Conceito de <i>mentoring</i>	193
Alguns conceitos de <i>mentoring</i>	194
Diferenças entre o conceito de mentor e o de tutor	196
Quem deve ser mentor?	196
O mentor como catalisador de oportunidades	197
Exigências do <i>mentoring</i>	197
Programas de <i>mentoring</i>	199
Existem críticas ao <i>mentoring</i> ?	200
Barreiras ao <i>mentoring</i>	201
Benefícios do <i>mentoring</i> interno	203
Os papéis no processo de <i>mentoring</i>	204
<i>Mentoring</i> B2B	204
Benefícios do <i>mentoring</i> externo	205
Estratégias para desenvolver o <i>mentoring</i> externo	206
Referências bibliográficas	208

CAPÍTULO 8

Origens do mentoring	209
As raízes do conceito de <i>mentoring</i>	209
O <i>mentoring</i> em ação	211
O <i>mentoring</i> nas organizações	212
Possíveis perigos do <i>mentoring</i> ?	212
Referências bibliográficas	213

CAPÍTULO 9

Como se tornar um mentor	215
Quem é o mentor em potencial?	216
Como se tornar um mentor	216
As dimensões da inovação	217
Técnicas de aconselhamento	217
Estilos de conversação	219
O processo de <i>mentoring</i>	220
A força da interconectividade	221
Programas de <i>mentoring</i>	222
Um processo de dez etapas para liderar a mudança organizacional	223
Quem será o orientando?	225
<i>Checklist</i> de avaliação	226
Referências bibliográficas	227

CAPÍTULO 10

Modelo de diagnóstico e ação de <i>mentoring</i>	229
Simplificando as coisas	231
Relacionamento com o protegido	232
Dicas: Quem é o protegido?	233
Diagnóstico	233
De que necessita o protegido?	234
Definição de metas e resultados a alcançar	234
Planejamento da ação	235
Intervenção	236
A escolha do local de reunião	237
Como o mentor pode oferecer <i>follow-up</i> ao protegido	237
Como o mentor pode oferecer <i>feedback</i> ao protegido	238
Avaliação dos resultados	238
O <i>mentoring</i> permite os seguintes resultados ao protegido	239
Referências bibliográficas	240

PARTE IV
CONCLUSÕES

CAPÍTULO 11

Pondo o <i>coaching</i> e o <i>mentoring</i> em ação	245
Capacitadores do conhecimento	246

Encorajando uma cultura de aprendizado e de mudança	247
Os dez mandamentos da gestão da mudança	252
Incentivando e impulsionando esforços de mudança.	253
Fatores críticos da mudança organizacional	254
O papel do <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>	255
O poder da colaboração nas organizações.	257
A criação de vantagens competitivas.	257
Como se tornar um CLO (<i>Chief Learning Officer</i>)?	259
A busca da inovação nas organizações.	260
O que inovar?	260
A força da inovação.	261
Diversidade	262
Inclusão e diversidade	263
As vantagens da diversidade.	264
Criatividade	265
Cada autor define criatividade à sua maneira	266
Teoria do investimento em criatividade.	266
Teoria sistêmica da criatividade	268
<i>Insight</i> e criatividade.	272
Qual é o portfólio de habilidades de uma organização?	273
Referências bibliográficas	273

Coaching e *Mentoring* são assuntos que gradativamente estão ganhando força e espaço tanto nos meios acadêmicos como nas organizações mais inovadoras. A razão é muito simples: o mundo organizacional está mudando cada vez mais rapidamente; não é possível manter o ritmo dos velhos processos de aprendizado e compartilhamento do conhecimento – o recurso mais importante da Era da Informação a caminho de se tornar a Era Digital.

Neste mundo de crescentes transformações e turbulências, as pessoas mais do que nunca, precisam de ajuda solidária para aprender e inovar. As organizações também. Não basta apenas fazer o que sempre foi feito. É preciso começar a fazer o que nunca foi feito. As atividades típicas e esporádicas de treinamento e desenvolvimento não são mais suficientes para atender às intensas e mutáveis necessidades organizacionais. É preciso muito mais do que isso: um verdadeiro mutirão de esforços coletivos e integrados para incrementar o aprendizado organizacional e acelerar a inovação. Somente assim, as organizações poderão sobreviver e crescer em um entorno mutável, dinâmico e em constante transformação.

O tema principal deste livro é a solidariedade. Você não vai encontrar esta palavra ao longo das páginas, mas vai sentir perfeitamente seus efeitos em todas as linhas do livro. *Coaching* e *mentoring* são soluções relativamente simples que agregam valor inestimável às pessoas e às organizações, sem custos adicionais e aproveitando melhor as disponibilidades latentes na organização. Tudo é uma questão de saber utilizar a colaboração dos mais experientes e dotados de conhecimento relevante. Afinal, não são as organizações o fruto da colaboração humana? É preciso incrementá-la rapidamente.

A mudança e a inovação organizacional ocorrem com o aprendizado e a partir do conhecimento incorporado e aplicado rentavelmente. A criação de riqueza e de valor agregado também. *Coaching* e *mentoring* são as ferramentas capazes de fazer isso acontecer mais rapidamente nas organizações.