

Idalberto Chiavenato

# Coaching e Mentoring Construção de Talentos

As novas ferramentas da Gestão de Pessoas

4ª edição

ISBN 978-85-97-02802-7  
1. Literatura. 2. Administração de pessoal. 3. Executivos - Treinamento. 4. Mentores em negócios. II. Título.  
CDD: 650.002  
CDU: 005



CHIAVENATO  
DIGITAL

# SUMÁRIO

## 5.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS, 79

## PARTE I – TEMPOS DE MUDANÇA, 1

### Capítulo 1

## POR QUE O COACHING SE TORNOU TÃO NECESSÁRIO?, 3

### INTRODUÇÃO, 3

#### 1.1 NECESSIDADE DE MAIOR PRODUTIVIDADE DO CONHECIMENTO, 4

#### 1.2 NECESSIDADE DE IMPULSIONAR AS PESSOAS E ASSIM RENOVAR CONTINUAMENTE AS ORGANIZAÇÕES, 5

1.2.1 Os novos fatores críticos de sucesso das organizações, 5

1.2.2 Abertura das fronteiras organizacionais, 6

1.2.2.1 *Empowerment*, 8

#### 1.3 SIGNIFICADOS DE GESTÃO, 10

1.3.1 Organizações longevas, 13

#### 1.4 O QUE PODE SER GERENCIADO E O QUE DEVE SER LIDERADO, 14

#### 1.5 EMERGÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS E ÁGEIS, 15

1.5.1 A organização que aprende, 16

1.5.2 Gestão do conhecimento, 21

#### 1.6 NECESSIDADE DE SOLUÇÕES RÁPIDAS E IMEDIATAS, 23

#### 1.7 POR QUE O COACHING?, 23

#### 1.8 AS PEDRAS NO MEIO DO CAMINHO, 24

### REFERÊNCIAS, 26

## PARTE II – COACHING, 29

### Capítulo 2

## SIGNIFICADO DE COACHING, 31

### INTRODUÇÃO, 31

#### 2.1 O QUE É COACHING, 33

- 2.2 APLICAÇÕES DO COACHING, 34
- 2.3 QUEM PODE SER UM COACH?, 36
- 2.4 QUEM DEVE RECEBER O COACHING?, 37
- 2.5 EXISTE O AUTOCOACHING?, 39
- 2.6 COACHING CORPORATIVO, 40
  - 2.6.1 Contexto do *coaching* corporativo, 41
  - 2.6.2 Vantagens do *coaching* corporativo, 43
  - 2.6.3 Rumos para o *coaching*, 43
- REFERÊNCIAS, 44

### Capítulo 3

#### ORIGENS DO COACHING, 45

##### INTRODUÇÃO, 45

- 3.1 A FONTE INSPIRADORA, 46
  - 3.1.1 Paradigmas das novas organizações, 47
- 3.2 COACH COMO TREINADOR OU PREPARADOR TÉCNICO, 47
- 3.3 COMO O COACHING CHEGOU ÀS ORGANIZAÇÕES?, 48
- REFERÊNCIAS, 51

### Capítulo 4

#### COMO SE TORNAR UM COACH, 53

##### INTRODUÇÃO, 53

- 4.1 O QUE AS EMPRESAS ESTÃO FAZENDO?, 54
  - 4.1.1 Como treinar e desenvolver *coaches* em uma organização, 54
- 4.2 BASE DE CONHECIMENTOS DO COACH, 55
- 4.3 HABILIDADES NECESSÁRIAS AO COACH, 56
  - 4.3.1 Habilidades pessoais básicas do *coach*, 56
  - 4.3.2 Habilidades interpessoais do *coach*, 59
  - 4.3.3 Visão global do *coaching*, 60
- 4.4 PAPEL DO COACH, 60
  - 4.4.1 Perspectivas do *coaching*, 61
- 4.5 RELACIONAMENTO COACH-CLIENTE, 63
  - 4.5.1 Escolha dos clientes, 64
- 4.6 DESAFIOS DO COACHING, 65
- REFERÊNCIAS, 67

### Capítulo 5

#### MODELO DE DIAGNÓSTICO E AÇÃO DE COACHING, 69

##### INTRODUÇÃO, 69

- 5.1 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE, 71**
  - 5.2 DIAGNÓSTICO, 72**
    - 5.2.1 Busca de informações a respeito do ambiente organizacional, 73
    - 5.2.2 Busca de dados a respeito do cliente, 74
  - 5.3 DEFINIÇÃO DE METAS E RESULTADOS A ALCANÇAR, 75**
  - 5.4 PLANEJAMENTO DA AÇÃO, 77**
  - 5.5 INTERVENÇÃO, 78**
    - 5.5.1 Ação de intervenção, 78
    - 5.5.2 Seguimento (*follow-up*), 79
    - 5.5.3 Retroação (*feedback*), 79
  - 5.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS, 79**
    - 5.6.1 O que o cliente pode alcançar e o que está realmente alcançando, 80
    - 5.6.2 Avaliação continuada e constante, 81
  - 5.7 FASES DO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA, 81**
  - 5.8 IDENTIFICAÇÃO DA ORIENTAÇÃO OCUPACIONAL, 84**
    - 5.8.1 Âncoras de carreira, 85
    - 5.8.2 Atendimento simultâneo dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais, 86
- REFERÊNCIAS, 87**

## Capítulo 6

### APLICAÇÕES DO COACHING, 89

#### INTRODUÇÃO, 89

##### 6.1 FOCO DO COACHING, 90

- 6.1.1 Foco nas pessoas, 90
- 6.1.2 Foco na aprendizagem, 91
  - 6.1.2.1 Tipos de aprendizagem, 91
  - 6.1.2.2 Aprendizagem de primeira e de segunda ordem, 92
  - 6.1.2.3 Passos para desenvolver a aprendizagem organizacional, 93
  - 6.1.2.4 Estilos de aprendizagem organizacional, 94
- 6.1.3 Foco nas competências, 96
  - 6.1.3.1 Competências essenciais das organizações, 97
- 6.1.4 Foco no desempenho, 100
- 6.1.5 Foco nos resultados, 100
- 6.1.6 Foco no futuro, 101
- 6.1.7 Foco na liderança renovadora, 101

##### 6.2 COMO AMPLIAR O CONTEXTO DO COACHING, 102

- 6.2.1 *Coach* de *coaches*, 102

##### 6.3 PASSOS PARA MONTAR UMA AGENDA DE COACHING, 104

##### 6.4 COMPREENDENDO A CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL, 105

- 6.4.1 Fatores e dimensões do clima organizacional, 105

##### 6.5 UM PASSEIO PELA MOTIVAÇÃO PARA APRENDER, 108

- 6.5.1 Teorias de conteúdo da motivação, 109

6.5.2 Teorias de processo da motivação, 110

6.5.3 Teoria da autodeterminação, 110

## REFERÊNCIAS, 113

## PARTE III – MENTORING, 115

### Capítulo 7

## SIGNIFICADO DE MENTORING, 117

### INTRODUÇÃO, 117

#### 7.1 CONCEITO DE MENTORING, 118

7.1.1 Diferenças entre o conceito de mentor e o de tutor, 120

#### 7.2 QUEM DEVE OU PODE SER MENTOR?, 120

#### 7.3 EXIGÊNCIAS DO MENTORING, 121

#### 7.4 PROGRAMAS DE MENTORING, 122

#### 7.5 BARREIRAS AO MENTORING, 123

#### 7.6 BENEFÍCIOS DO MENTORING INTERNO, 123

#### 7.7 MENTORING B2B, 124

#### 7.8 BENEFÍCIOS DO MENTORING EXTERNO, 125

#### 7.9 ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVER O MENTORING EXTERNO, 126

### REFERÊNCIAS, 127

### Capítulo 8

## ORIGENS DO MENTORING, 129

### INTRODUÇÃO, 129

#### 8.1 RAÍZES DO CONCEITO DE MENTORING, 129

#### 8.2 MENTORING NAS ORGANIZAÇÕES, 131

### REFERÊNCIAS, 132

### Capítulo 9

## COMO SE TORNAR UM MENTOR, 133

### INTRODUÇÃO, 133

#### 9.1 COMO SE TORNAR UM MENTOR, 134

#### 9.2 TÉCNICAS DE ACONSELHAMENTO, 134

#### 9.3 PROCESSO DE MENTORING, 135

#### 9.4 PROGRAMAS DE MENTORING, 136

#### 9.5 QUEM SERÁ O ORIENTANDO?, 137

### REFERÊNCIAS, 138

## Capítulo 10

### MODELO DE DIAGNÓSTICO E AÇÃO DE MENTORING, 139

#### INTRODUÇÃO, 139

#### 10.1 RELACIONAMENTO COM O PROTEGIDO, 141

#### 10.2 DIAGNÓSTICO, 141

#### 10.3 DEFINIÇÃO DE METAS E RESULTADOS A ALCANÇAR, 142

#### 10.4 PLANEJAMENTO DA AÇÃO, 143

#### 10.5 INTERVENÇÃO, 143

##### 10.5.1 Ação de intervenção, 143

##### 10.5.2 Seguimento (*follow-up*), 144

##### 10.5.3 Retroação (*feedback*), 144

#### 10.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS, 145

##### 10.6.1 Organizações que aprendem, 146

#### REFERÊNCIAS, 147

## PARTE IV – CONCLUSÕES, 149

## Capítulo 11

### COLOCANDO O COACHING E O MENTORING EM AÇÃO, 151

#### INTRODUÇÃO, 151

#### 11.1 ENCORAJANDO UMA CULTURA DE APRENDIZADO E DE MUDANÇA, 152

#### 11.2 INCENTIVANDO E IMPULSIONANDO ESFORÇOS DE MUDANÇA, 156

#### 11.3 PAPEL DO COACHING E DO MENTORING, 158

##### 11.3.1 Criação de vantagens competitivas, 159

#### 11.4 BUSCA DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES, 160

##### 11.4.1 Diversidade, 161

##### 11.4.2 Criatividade, 162

##### 11.4.3 Teoria do investimento em criatividade, 162

##### 11.4.4 Teoria sistêmica da criatividade, 164

#### REFERÊNCIAS, 167

## ÍNDICE ALFABÉTICO, 169