

Versão: Agosto-2012

# Competências Críticas

## ICF

Tradução/revisão:

Rosângela Barcellos

Eva Hirsch Pontes – PCC

Lucia H. Korkes -

Ana Scherer -PCC

Melina Suarez Kunifas – ACC

Eliana Dutra – MCC

# 1. Ética e Padrões

- 1. Atendendo aos padrões profissionais e orientações éticas** - Total entendimento sobre a ética e padrões do coaching e habilidade de aplicá-los adequadamente em todas as situações de coaching.
- a) Entende os Padrões de Conduta da ICF (ver lista) e demonstra sua compreensão através de comportamento apropriado ,
  - b) Entende e segue o Compromisso Ético da ICF (ver lista),
  - c) Comunica claramente as distinções entre coaching, consultoria, psicoterapia e outras profissões de suporte,
  - d) Encaminha o cliente a outro profissional se necessário, sabendo quando é necessário e conhecendo os recursos/profissionais disponíveis.

# 1. Ética e Padrões

***Os candidatos não serão aprovados nesta competência::***

- *Se estiverem concentrados em dizer ao cliente o que fazer ou como fazer (**modo de consultoria**)*
- *Se a conversa for baseada principalmente no passado, em particular no passado emocional (**modo de terapia**)*
- *Se não explora as bases fundamentais e as habilidades subjacentes à definição da ICF de coaching; pois a falta de destreza no uso desta habilidade irá se refletir no nível de capacidade demonstrado em algumas das outras competências listadas abaixo.*
- *Por exemplo, se um coach se mantém quase que exclusivamente dando conselhos ou indicando que uma resposta em particular escolhida pelo coach é o que o cliente deve fazer, confiança e intimidade, presença coach, questionamento, criação de consciência e ações geradas pelo cliente não estarão presentes e o **credenciamento em qualquer nível será negado.***

**2. Criando o Contrato de Coaching** - Habilidade para compreender o que é exigido em cada interação específica de coaching e de fechar acordo com o cliente em perspectiva sobre o processo e o relacionamento de coaching.

- a.** Entende e discute efetivamente com o cliente as linhas principais e os parâmetros específicos do relacionamento de coaching (por exemplo: logística, honorários, cronograma e inclusão de outros, se adequado)
- b.** Chega a acordo no que é ou não adequado no relacionamento, no que está sendo oferecido ou não e sobre as responsabilidades do cliente e do coach
- c.** Determina se há uma compatibilidade eficaz entre seu método de coaching e as necessidades do cliente em potencial.

## 2. Criando contrato de coaching...

### ACC

- Trabalha superficialmente o que o cliente traz como tema ou meta
- Limita-se à agenda do dia, foco em ações que levem à solução da questão

### PCC

- Coach aceita o que o cliente diz que quer trabalhar,
- Aprofunda-se um pouco explorando, por exemplo, medidas de sucesso

### MCC

- Aprofunda o que o cliente quer trabalhar e meta. Estabelecem-se medidas de sucesso. Assegura-se que os dois sabem com clareza qual o tema da conversa
- Confere periodicamente se o foco da conversa permanece válido, de acordo com os objetivos do cliente e faz mudanças para outros focos, se for o caso, de acordo com o que ouviu do cliente

## 2. Criando o Contrato de Coaching

*Os candidatos não serão aprovados nesta competência:*

- **ACC** – *Se o coach escolher o tópico para o cliente. O coach não trabalhar especificamente como coach a respeito do tópico que o cliente escolheu*
- **PCC** – *Idem ACC e se o coach não incluir alguma discussão com o cliente a respeito das medidas de sucesso para cada tópico ou definir estas medidas para o cliente. Se o coach não incluir nenhuma exploração dos assuntos subjacentes relacionados ao alcance dos resultados, sobre os resultados ou não verificar com o cliente se ele está se sentindo satisfeito com o encaminhamento da sessão.*
- **MCC** – *Idem ACC, PCC e se não for demonstrada total parceria com o cliente. Se o coach não alavancar o aprofundamento do cliente nos assuntos que devem ser discutidos com relação aos objetivos estabelecidos pelo cliente para a sessão. Se o coach não verificar com o cliente se ele está caminhando em direção ao que ele queria da sessão.*

### **3. Estabelecendo Confiança e Proximidade com o Cliente** - Capacidade de criar um ambiente seguro, de apoio, que possibilite confiança e respeito mútuo, de forma contínua

- a. Demonstra real e verdadeira preocupação com o futuro e o bem-estar do cliente
- b. Demonstra continuamente integridade pessoal, honestidade e sinceridade
- c. Estabelece contratos claros e cumpre promessas
- d. Demonstra respeito pelas percepções do cliente, por seu estilo de aprendizado e por sua forma de ser, sem julgá-lo
- e. Fornece suporte contínuo e patrocina novos comportamentos e ações, incluindo aqueles que envolvem o assumir riscos e o medo de falhar
- f. Pede permissão para o coachee em áreas novas e/ou sensíveis.

### 3. Estabelecendo a confiança com o cliente...

#### ACC

- O Coach segue a agenda do cliente, mas está preocupado com seu próprio desempenho e, assim, confiança e proximidade não são sua principal competência.

#### PCC

- O Coach demonstra certo grau de confiança no cliente.
- Ainda está atento a sua própria imagem e em ser um "bom coach", assume poucos riscos ou não explora o desconhecido e os "não sei", o que dificulta um nível maior de proximidade e confiança em si mesmo, no cliente e na relação de coaching.

#### MCC

- Coach confia e está completamente conectado com o cliente, num estado de consciência mútua que só pode existir vivenciando aquele momento e como fruto da própria conversa a dois.
- Confortável em não saber como a melhor forma de expandir consciência. O Coach está disposto a estar vulnerável ao cliente e ter o cliente vulnerável ao coach.
- Coach está confiante em si, no processo e no cliente como um parceiro integral da relação.
- Há um sentimento de naturalidade e facilidade. O coach não precisa "trabalhar" para fazer o coaching.

### 3. Estabelecendo Confiança e Proximidade com o Cliente

*Os candidatos não serão aprovados nesta competência:*

- **ACC** – *Se o coach demonstrar mais interesse na sua própria visão da situação do que na visão do cliente. O coach não buscar informações do cliente sobre o que ele pensa a respeito de sua situação. O coach não buscar informações do cliente sobre as suas metas relacionadas à sua situação. A atenção parecer estar no próprio desempenho do coach ou na demonstração de conhecimento sobre o assunto.*
- **PCC** - *Idem ACC e se o coach não convidar o cliente a compartilhar do seu pensamento colocando-se de igual para igual com o coach.*
- **MCC** - *Idem ACC, PCC e se o coach não tratar o cliente como real parceiro que escolhe não só a agenda, mas também participa na criação do processo de coaching. Além disso, se o coach não convidar o cliente a compartilhar os seus pensamentos no mesmo nível que o coach e/ou escolher a direção e as ferramentas na sessão sem consultar ou ter informações suficientes do cliente. Qualquer indicação de que o coach está guiando/ensinando ao invés de coaching também fará com que o candidato não seja aprovado para o nível de MCC*

**4. Presença no Coaching** - Capacidade de estar plenamente consciente e criar uma relação espontânea com o cliente, adotando um estilo aberto, flexível e confiante

- a.** O coach está presente e é flexível durante o processo de coaching, “dançando conforme o momento”
- b.** Acessa a própria intuição e confia no autoconhecimento
- c.** É aberto ao fato de não saber tudo e assume riscos
- d.** Experimenta diversos modos de trabalhar com o cliente e escolhe o mais eficaz
- e.** Usa o humor com eficácia para criar leveza e energia
- f.** Confiante, possibilita a transformação de perspectivas e experiências em novas possibilidades de ação
- g.** Demonstra confiança em lidar com emoções fortes e consegue se auto-administrar sem ser dominado ou confundido pelas emoções do cliente.

### 3- Presença no Coaching

#### ACC

- O Coach segue a agenda do cliente, mas sua presença está diluída pela atenção em si mesmo.
- Coach substitui presença por pensamento e análise, na maior parte do tempo.

#### PCC

- O Coach segue a agenda do cliente, mas conduz o processo e a escolha das ferramentas
- Coach escolhe uma perspectiva objetiva ou subjetiva, mas raramente trabalha usando ambas simultaneamente
- Coach evidencia necessidade de buscar solução ao invés de simplesmente estar com o cliente no momento
- Coach escolhe formas de ir em frente ao invés de permitir que o cliente ensine ao coach o melhor caminho.
- Parceria está presente, mas misturada com a preocupação do coach se mostrar um especialista e superior ao cliente
- Coach pode perder presença por estar atento a quanto valor está agregando para o cliente

#### MCC

- Coach está completamente presente e é um observador em conexão com o cliente. A conexão é com a integralidade de quem o cliente é, como aprende e o que o cliente tem a ensinar ao coach.
- Coach está receptivo a ser transformado pelo cliente e reconhece nas escolhas do cliente os sinais de ressonância para ambos.
- O Coach apresenta uma profunda curiosidade que não é diminuída por sua necessidade de demonstrar um bom desempenho.
- O Coach está em parceria na conversação com o cliente
- O Coach confia que o valor é inerente ao processo ao invés de ter necessidade de criar valor.

## 4. Presença no Coaching

***Os candidatos não serão aprovados nesta competência:***

- ***ACC*** *Se o coach demonstrar interesse significativo na sua própria visão da situação ao invés de explorar a visão do cliente. O coach não buscar informações do cliente sobre o que ele pensa a respeito de sua situação. Se o coach demonstrar indiferença às informações do cliente. Se o coach não buscar informações do cliente sobre as metas relacionadas à sua situação. A atenção parecer estar no próprio desempenho do coach ou na demonstração de conhecimento sobre o assunto*
- ***PCC*** *- Idem ACC e se o coach, ao invés de estar presente e respondendo ao cliente, confia demasiadamente numa fórmula de coaching óbvia, numa ferramenta específica, ou em perguntas padronizadas. Se o coach não possibilita que o cliente contribua na criação de método ou forma da sessão evoluir*
- ***MCC*** *- Idem ACC, PCC e se houver qualquer indicação de que o coach está ensinando ou guiando o coachee leva a uma nota inferior ao nível MCC. Se o coach não possibilita que o cliente ajude a criar as ferramentas de coaching para si mesmo e, ao invés disso, confia nas ferramentas e perguntas já conhecidas*

**5. Ouvir Ativamente** - capacidade de focar completamente naquilo que o cliente está dizendo e não dizendo, de entender o significado do que é dito no contexto dos desejos do cliente e de apoiar a auto-expressão do cliente

- a. Cuida do cliente e da agenda do cliente e não da agenda do coach para o cliente
- b. Escuta as preocupações do cliente, metas, valores e crenças a respeito do que é ou não possível
- c. Está atento com as palavras, o tom da voz e a linguagem corporal
- d. Resume, parafraseia, reitera, transmite para o cliente o que foi escutado, para garantir a clareza e compreensão
- e. Encoraja, aceita, explora e reforça a manifestação de sentimento, percepções, preocupações, crenças, sugestões etc. do cliente
- f. Combina e sintetiza as ideias e sugestões do cliente e apoia a criação e implantação de planos sobre elas
- g. Compreende a essência da comunicação do cliente e o ajuda a chegar lá, em vez de utilizar longas histórias descritivas
- h. Permite que o cliente fale sobre a situação sem julgamento de valor e sem “tomar partido” para possibilitar que o cliente siga em frente para os próximos passos

## 5 – Ouvir ativamente

### ACC

- O Coach ouve o que o cliente diz em relação à agenda e responde a ele, mas somente num nível óbvio e superficial.
- Em geral o coach concentra-se em resolver o problema e dá pouca atenção a um aprendizado aprofundado

### PCC

- O Coach ouve num nível bastante consciente. O ouvir está focado na agenda do cliente e muda de direção se o cliente muda. A mudança de direção pode ser ou não a melhor para o tópico que está sendo trabalhado. O coach está concentrado no que o cliente está dizendo, mas tende à busca de informações que se ajustem ao modelo de coaching do coach ou as suas ferramentas. Seu ouvir tende a ser linear e concentrado nas palavras. Coach ouve buscando respostas, a próxima pergunta a fazer ou o que fazer como que ouviu. Frequentemente responde ao seu próprio modelo mais do que ao modelo do cliente
- O Ouvir tende a ser sessão a sessão ao invés de ser acumulativo

### MCC

- Coach ouve como aprendiz. Ouve ao mesmo tempo no nível lógico, emocional e orgânico. Ouve ao mesmo tempo de forma linear e não linear e suas respostas demonstram aprendizado sobre o cliente em vários níveis.
- Coach reconhece em ambos a habilidade de perceber (através da intuição e da energia) quando o cliente fala de coisas importantes, tem um novo crescimento ou encontra um novo sentido de ser.
- O coach ouve no presente, mas relacionando o que ouve com o futuro.
- O coach ouve o cliente como um todo sua grandeza e seus talentos assim como seus padrões de comportamento e crenças limitantes

## 5. Ouvir Ativamente

**Os candidatos não serão aprovados nesta competência :**

- **ACC** – Se o coach não demonstrar uma escuta focada que responde ao que o cliente diz. Se a resposta do coach não tiver relação com o que o cliente está buscando alcançar. Se o coach parecer estar escutando apenas para demonstrar o seu conhecimento sobre o assunto ou para dizer ao cliente o que fazer .
- **PCC** - Idem ACC e se a escuta está limitada a ouvir problemas e fraquezas. Se o coach demonstra que ele só escuta através de suas próprias perspectivas e modelos de pensamento, aprendizagem e criação, ao invés de escutar alguns dos modelos e métodos do cliente pensar, aprender e criar.
- **MCC** - Idem ACC , PCC e se o coach não demonstra ouvir o todo do cliente e sua grandeza, não demonstra ouvir o pensamento do cliente em múltiplos níveis. Se o coach não usa como ferramenta significativa os modelos e métodos do cliente pensar, aprender e criar. Se as nuances da linguagem do cliente não estão refletidas na resposta do coach.

**6. Questionamento Poderoso** - Capacidade de formular perguntas que revelam a informação necessária para o máximo benefício do processo de coaching e do cliente.

- a. Formula perguntas que refletem a escuta ativa e o entendimento da perspectiva do cliente
- b. Formula perguntas que evocam descoberta, inspiração, compromisso ou ação (por exemplo, perguntas que desafiam as suposições do cliente)
- c. Formula perguntas abertas, que possibilitam melhor clareza, novas alternativas ou novo aprendizado
- d. Formula perguntas que conduzem o cliente para aquilo que ele deseja, não perguntas que fazem o cliente justificar-se ou olhar para trás.

## 6 - Perguntas poderosas

### ACC

- O Coach faz perguntas previsíveis que atendem a agenda do cliente, geralmente voltadas à busca de informações e, algumas vezes, que levam a uma "resposta correta" antecipada pelo coach, ou lideram o cliente para uma determinada solução.
- Geralmente, as perguntas estão voltadas para a resolução do problema o mais rápido possível.

### PCC

- O Coach atende a agenda do cliente usando uma mistura de perguntas de busca de informação e perguntas evocativas.
- Mesmo as perguntas poderosas tendem a estar voltadas mais para a solução da agenda do cliente do que para quem o cliente quer ser.
- Perguntas tendem a usar mais a linguagem do coach e seu jargão do que a linguagem do cliente.
- Ocasionalmente surgem perguntas que lideram o cliente
- Coach usa preferencialmente perguntas confortáveis ao invés de perguntas desconfortáveis

### MCC

- Coach faz, na maior parte das vezes, ou sempre, perguntas diretas e evocativas que levam à reflexão, que acompanham quem o cliente é no momento e requerem pensamento significativo por parte do cliente ou que levam a um novo ponto de vista.
- Coach usa a linguagem do cliente ou sua forma de aprender para criar as perguntas.
- O coach não faz perguntas que já sabe a resposta, suas perguntas estão baseadas numa profunda curiosidade.
- As perguntas promovem um contato mais profundo do cliente com seus lados brilhante e sombrio e a descoberta de um poder escondido dentro de si.
- Faz perguntas que promovem a criação do futuro ao invés de focar no passado ou mesmo dilemas do presente
- O coach não tem medo de perguntas que deixam o cliente, ou o coach ou ambos desconfortáveis

## 6. Perguntas poderosas

***Os candidatos não serão aprovados nesta competência:***

- ***ACC*** – Se o coach não se focar em um processo de questionamento ao invés de dizer o que fazer. Se a maioria das perguntas contiver respostas pré-determinadas, ou pré-sabidas pelo coach. Se as perguntas referirem-se a uma agenda ou a problemas não colocados pelo cliente, mas sim pelo coach.
- ***PCC*** - Idem ACC e se o coach faz perguntas que refletem seu ponto de vista ou uma resposta pré-concebida pelo coach. As perguntas conduzem o cliente numa direção escolhida pelo coach sem que isto tenha sido discutido e aprovado pelo cliente. Coach não cria perguntas mantendo as perguntas padronizadas de coaching e alienando do processo a forma do cliente pensar e aprender
- ***MCC*** - Idem ACC, PCC e se o coach não demonstra habilidade de fazer perguntas evocativas e de fazer perguntas que promovam o pensamento mais abrangente ou experimental relacionado à agenda do cliente e objetivos declarados. Se o coach frequentemente faz perguntas para conseguir informação, ou perguntas que mantém o cliente no passado ou em detalhes do presente ao invés de promover um pensamento transformador. Se as perguntas não fazem uso da linguagem, forma de pensar e de criar do cliente ou do que o coach aprendeu sobre o cliente. Se as perguntas refletem o coach ao invés de revelar o cliente

**7. Comunicação Direta** - Capacidade de comunicar de forma eficaz durante as reuniões de coaching e de usar a linguagem que produza o melhor impacto no cliente.

- a. É claro, articulado e direto na forma de compartilhar e dar retorno (feedback)
- b. Mostra outros ângulos da situação de forma articulada para ajudar o cliente a entender por uma nova perspectiva o que ele/ela quer ou que está incerto a respeito
- c. Estabelece claramente os objetivos do coaching, agenda de reunião, propósitos das técnicas e exercícios
- d. Usa a linguagem adequada e respeitosa com o cliente (por exemplo, não sexista, não racista, não técnica, não jargão)
- e. Usa metáforas e analogias para auxiliar a ilustração de um ponto ou a pintura de um quadro verbal.

## 7 - Comunicação direta

### ACC

- O coach é direto algumas vezes, mas usa palavras em demasia ou tem a necessidade de “disfarçar” uma observação ou pergunta.
- As perguntas e observações geralmente contém vocabulário aprendido na formação em coaching.
- A maioria da conversa ocorre em um nível muito seguro para o coach.

### FCC

- O coach é geralmente direto, mas algumas vezes tem a necessidade de “disfarçar” uma observação ou pergunta.
- O Coach ocasionalmente trata sua intuição como verdade.
- O coach, também ocasionalmente, não diz o que está ocorrendo pois ele tem medo que o cliente não esteja pronto para ouvir o que ele tem a dizer.
- O coach pode também evidenciar uma necessidade de amenizar a comunicação por receio de estar errado.
- O coach tende a usar alguma linguagem de coaching ao invés da linguagem do cliente.
- O coach tem uma base suficiente, mas não muito ampla de ferramentas de linguagem para usar com o cliente

### MCC

- O coach compartilha de maneira fácil e livre o que pensa sem se apegar ao que foi dito.
- O coach compartilha seu pensamento de maneira direta e livre e frequentemente incorpora a linguagem do cliente.
- O coach confia totalmente no cliente para escolher o que é melhor para si nas respostas que ele dá às comunicações do coach.
- O coach solicita, respeita e celebra a comunicação direta recíproca com o cliente.
- O coach cria espaço para que o cliente tenha tempo para falar igual ou mais do que ele.
- O coach tem uma base de linguagem ampla para usar e jogar e usa a linguagem do cliente para ampliar esta base.

## 7. Comunicação direta

**Os candidatos não serão aprovados nesta competência:**

- **ACC** – Se o coach não atende a agenda do cliente, mudar a agenda sem que o cliente mostre que quer isto ou parece a preso a um determinado resultado ou solução em particular. A comunicação ao invés de ser direta frequentemente é confusa, tortuosa ou com circunlóquios.
- **PCC** - Idem ACC e se o coach na maior parte do tempo confia em sua própria linguagem, formas de pensar e estilo de aprendizagem, sem usar o conjunto de habilidades do cliente nestas áreas. Coach não convida o cliente a compartilhar estas áreas assim como sua intuição com o coach.
- **MCC** - Idem ACC, PCC e se o coach não promover a completa participação do cliente no diálogo, numa parceria entre iguais, sem quem nem coach nem cliente fique numa posição superior. Se a comunicação do coach reflete alguma agenda ou é diretiva. Se a comunicação do coach não evidencia o frequente uso de linguagem, forma de aprendizagem e formas de pensar do cliente. Se a comunicação não promove um espaço para profunda reflexão, aprendizado e descoberta. Se a comunicação do coach limita a direção do aprendizado e reflexão para o cliente sem que tenha havido uma específica discussão e autorização por parte do cliente.

## **8. Criando Consciência - Capacidade de combinar, sintetizar e avaliar de forma acurada as múltiplas fontes de informação do cliente e de criar novas versões que o ajudem a ganhar consciência e assim alcançar os resultados acordados.**

- a. Vai além do que é dito no entendimento das preocupações do cliente, não ficando “preso” à descrição do cliente
- b. Questiona para criar maior entendimento, consciência e clareza no cliente
- c. Esclarece ao cliente suas preocupações subjacentes, modos típicos e rígidos de perceber o mundo e a si mesmo, diferenças entre fato e interpretação, falta de harmonia entre pensamento, sentimento e ação
- d. Ajuda o cliente a descobrir por si mesmo novos pensamentos, crenças, percepções, atitudes, emoções, disposição etc., que fortalecem a capacidade de agir e alcançar o que é importante para o cliente
- e. Comunica-se de forma a ampliar a perspectiva do cliente, inspirando compromisso para alterar pontos de vista e encontrar novas possibilidades para a ação
- f. Ajuda o cliente a ver como os diferentes fatores se relacionam e afetam o cliente e seu comportamento (por exemplo, pensamentos, emoções, corpo, formação)
- g. Expressa seu ponto de vista de forma útil e significativa para o cliente
- h. Identifica os pontos mais fortes *versus* áreas com maior oportunidade de aprendizado e crescimento e o que é mais importante para se focar e desenvolver durante o coaching
- i. Requer do cliente a distinção entre assuntos triviais *versus* significativos, comportamento repetitivo *versus* circunstancial, quando detecta uma incompatibilidade entre o que foi combinado e o realizado.

## 8 – Criando consciência

### ACC

- A conscientização ocorre no nível de solução do problema ou de alcance de meta.
- Geralmente a conscientização fica limitada a novas técnicas, ao invés do cliente ter aprendido sobre si mesmo.

### PCC

- O coach ajuda o cliente a criar uma nova consciência envolvendo-se na resolução do problema.
- A maior conscientização é provocada por novas técnicas; nova conscientização sobre quem cliente é, fica bem mais limitada.
- Além disso, a conscientização tende, como resultado, a ter um objetivo mais restrito.
- O coach irá ajudar, de maneira geral, o cliente a integrar a nova conscientização como pertinente a uma situação em particular, ao invés de utilizar o aprendizado para ampliar de maneira mais completa o alcance da nova conscientização.

### MCC

- O convite do coach à exploração precede e é significativamente maior do que o convite à solução.
- O coach aparenta estar, tanto quanto o cliente, em uma posição de explorador.
- O coach não conduzi qual conscientização deve haver (coach está desejoso por não saber).
- A grandeza do cliente é solidada e bem recebida. Não há evidências nem garantias de que se vá "consertar" um problema ou o cliente.
- O coach permite ao cliente conscientizá-lo e a voz do cliente prevalece mais do que a do coach.
- Existe um amável senso de observação conectado à totalidade de quem o cliente é e ao que ele quer, compartilhado com o cliente e criando espaço para que o cliente retribua o compartilhamento.
- O coach não força a conscientização

## 8. Criando consciência

### **Os candidatos não serão aprovados nesta competência:**

- **ACC** – Se o coach não atender a agenda do cliente, mudar a agenda sem que o cliente mostre que quer isto ou se o coach parecer preso a um resultado ou objetivo ou solução em particular. Se o coach restringir a exploração da conscientização significativamente a um único assunto sem discutir esta decisão com o cliente e sem o consentimento do cliente. Se o coach usar métodos padrão de avaliação ou de coaching ao invés de usar questionamento instigante ou poderoso
- **PCC** - Idem ACC e se o coach não usar as formas de pensar e aprender do cliente como ferramentas de coaching ou não usar a linguagem do cliente como ferramenta de coaching. Se o coach definir qual que a conscientização deve ser sem explorar com o cliente qual é a sua conscientização ou sem buscar saber a opinião do cliente sobre se suas observações estão corretas, dando ao cliente a chance de acrescentar suas próprias observações
- **MCC** - Idem ACC, PCC e se o coach levar o cliente à solução sem explorar totalmente todos os assuntos que possam ser importantes para atingir uma solução completa ou a realização do cliente. Se o coach não promover o uso da intuição, forma de pensar e de aprender do cliente como ferramentas significativas do coaching. Se o diálogo de conscientização não fornecer espaço suficiente para a total participação do cliente na criação da consciência. Se a comunicação do coach refletir um roteiro ou direcionamento de qualquer tipo. SE as falas de conscientização do coach não evidenciarem com frequência o uso da linguagem, forma de aprendizado, de pensamento e estilo de criação do cliente. SE o coach não criar frequentemente um espaço livre para que o cliente se envolva em pensamentos, aprendizados e descobertas mais profundos. SE a comunicação do coach limitar a direção do pensamento e do aprendizado do cliente sem interação específica, discussão e consentimento do cliente a esta limitação.

**9. Projetando Ações - Capacidade de criar junto com o cliente as oportunidades para o aprendizado contínuo durante o coaching, no trabalho e na vida, e as oportunidades para agir de forma mais eficaz que conduzirão aos resultados acordados para o coaching.**

- a. Instiga idéias e assiste o cliente na definição das ações que o capacitarão a demonstrar, praticar e aprofundar novo aprendizado
- b. Ajuda o cliente a focalizar e explorar sistematicamente as questões específicas e oportunidades que são fundamentais para o alcance das metas acordadas para o coaching
- c. Engaja o cliente na exploração de idéias e soluções alternativas, na avaliação de opções e na tomada de decisões
- d. Promove a experimentação e autodescoberta imediatamente após as sessões, quando o cliente aplica em sua vida ou trabalho o que foi discutido e aprendido durante as sessões
- e. Comemora os sucessos do cliente e a capacitação para crescimento futuro
- f. Desafia as hipóteses e perspectivas do cliente para possibilitar novas idéias e novas linhas de ação
- g. Defende ou apresenta pontos de vista que estão alinhados com as metas do cliente e, sem se prender a eles, leva o cliente a considerá-los
- h. Ajuda o cliente a "Fazer Agora" durante a sessão de coaching, fornecendo suporte imediato
- i. Encoraja esforços e desafios e também apoia um ritmo confortável de aprendizado.

## 9 – Projetando ações

### ACC

- Coach tende a sugerir o “dever de casa” e ações que considera ser a melhor forma de lidar com o problema ou de alcançar meta. Ações tendem a concentrar-se na solução imediata do problema ou no alcance de metas concretas de curto prazo, sem relação com o aprofundamento da aprendizagem

### PCC

- No desenvolvimento de plano de ação e atividades o Coach se engaja numa parceria condicionada com o cliente. As ações estão voltadas para solucionar a situação apresentada pelo cliente ao invés de buscar o aprendizado de maior abrangência, inerente à situação. Coach tende a definir avanço somente em termos de ação e atividades concretas, não em termos de expansão de formas de pensar e de aprendizagem

### MCC

- Coach trabalha em parceria incondicional com o cliente para criar ações e atividades ou, outra opção, possibilita que o cliente lidere esta criação. Coach e cliente desenvolvem ações que estão de acordo com os objetivos, formas de aprender e ritmo de desenvolvimento desejado ou necessário. O coach abre espaço para ações que incluem pensar, criar, fazer e ser. O coach engaja o cliente num processo de relacionar ações e atividades com outros aspectos do que o cliente quer alcançar, assim aumenta o âmbito da aprendizagem e do desenvolvimento. O coach encoraja a experimentação bem informada para ajudar o cliente a desenvolver ações mais poderosas e desafiadoras.

## 9. Projetando ações

**Os candidatos não serão aprovados nesta competência:**

- **ACC** – Se o coach insistir para que o cliente faça a “tarefa de casa” que o coach recomendou. Se a “tarefa de casa” sugerida não tiver uma relação clara com a agenda estabelecida do cliente, se a “tarefa de casa” não tiver um propósito claro e potencial para fazer com que o cliente avance. Se as ferramentas e estruturas propostas não mantiverem relação clara com as necessidades do cliente em particular ou com a sua agenda
- **PCC** - Idem ACC e se existir pouca ou nenhuma colaboração em criação no processo de desenvolver as ações. Se as ações não tiverem uma relação clara com a agenda estabelecida e com o estilo de aprender e criar do cliente. As ferramentas e estruturas sugeridas não tiverem relação clara com as necessidades do cliente em particular ou com a sua agenda, ou sejam impostas ao cliente sem discussão.
- **MCC** - Idem ACC, PCC e se o coach não promover a participação total do cliente no desenvolvimento de atividades ou dominar de qualquer forma o desenvolvimento das atividades. Se as atividades projetadas não refletirem um claro potencial de aprendizado ou avanço na aprendizagem do cliente em direção à sua agenda, aos resultados por ele desejados, ou a qualquer outro aprendizado que o cliente tenha definido como necessário para o seu próprio crescimento. Se as ações projetadas e/ou a discussão para criar as ações envolverem apenas atividades físicas sem nenhuma atenção ao pensamento, aprendizado, modo de ser e estruturas criativas do cliente.

**10. Planejamento e Estabelecimento de Metas - Capacidade para desenvolver e manter um plano de coaching eficaz com o cliente.**

- a. Consolida as informações reunidas e estabelece, em conjunto com o cliente, um plano de coaching e metas de desenvolvimento que deem conta das preocupações do cliente e das áreas com oportunidade para aprendizado
- b. Estabelece o plano com resultados que são atingíveis, mensuráveis e específicos – e com os prazos
- c. Faz ajustes no planejado, justificados pelo processo de coaching e pelas mudanças na situação
- d. Ajuda o cliente a identificar e a ter acesso a diferentes recursos para o aprendizado (por exemplo, livros, outros profissionais)
- e. Identifica e aponta novos sucessos que são importantes para o cliente.

## 10 – Planejamento e Estabelecimento de Metas

### ACC

- Coach tende a aceitar metas propostas pelo cliente num nível óbvio. Planejamento e estabelecimento de metas tende a ser limitado a uma única dimensão, à situação atual do cliente, questões objetivas ou problemas urgentes. O coach algumas vezes substitui a sabedoria do cliente pela sua

### PCC

- No desenvolvimento de planos e metas o Coach se engaja numa parceria parcial com o cliente. As metas estão limitadas a solução da situação apresentada pelo cliente ao invés de buscar o aprendizado de maior abrangência, que pode estar inerente na situação. Finalmente, no nível PCC, o coach tende a editar os planos apresentados pelo cliente.

### MCC

- Coach trabalha com o cliente para esclarecer e estabelecer metas que vão além da preocupação atual apresentada pelo cliente. O coach possibilita que o cliente lidere no estabelecimento de metas e planos ou, como alternativa, trabalha em completa parceria com o cliente no desenvolvimento de metas e planos. Coach e cliente criam metas e planos que estão de acordo com os objetivos, formas de aprender e ritmo de desenvolvimento desejado ou necessário. Coach promove conversas para que planos incluam pensar, criar, fazer e ser. O coach engaja o cliente num processo de relacionar metas e planos com outros aspectos do que o cliente quer, assim aumenta o âmbito da aprendizagem e do desenvolvimento.

# 10. Planejamento e Estabelecimento de metas

*Os candidatos não serão aprovados nesta competência:*

- **ACC** – Se o coach insistir para que o cliente siga um plano familiar ao coach prescrito por ele. Se o coach for incapaz de apoiar o cliente no desenvolvimento de um plano de coaching eficaz. Se o plano ou as metas não tiverem uma relação clara com a agenda estabelecida e com os resultados desejados pelo cliente. Se o plano ou as metas não tiverem um propósito claro e potencial para fazer com que o cliente avance na direção desejada por ele. Se as ferramentas e estruturas sugeridas não mantiverem relação clara com as necessidades do cliente em particular ou com a sua agenda
- **PCC** - Idem ACC e se existir pouca ou nenhuma parceria ou colaboração na criação de planos e metas. Se a voz do coach for a mais significativa na sugestão de planos e metas. Se o coach for incapaz de apoiar o cliente no desenvolvimento de um plano de coaching eficaz. Se o plano ou as metas não tiverem uma relação clara com a agenda estabelecida e resultados desejados ou com o estilo de aprender e com os processos criativos do cliente. Se o coach sugerir ferramentas ou exercícios padrão de coaching sem discutir com o cliente até que ponto eles vão ser úteis para ele .
- **MCC** - Idem ACC, PCC e se o coach não promover a completa participação do cliente no planejamento de estratégias, ou desenvolvimento de metas ou dominar de qualquer forma a criação de planos e metas. Se os planos e metas não refletirem um claro potencial de aprendizado ou desenvolvimento do cliente em direção à realização de sua agenda, aos seus resultados desejados, ou a qualquer outro aprendizado que o cliente tenha definido como necessário para o seu próprio crescimento. Se as metas e planos desenvolvidos e/ou a discussão de desenvolvimento de ações envolverem apenas ações concretas sem nenhuma atenção ao desenvolvimento de formas de pensar, aprendizado, modo de ser e estruturas criativas do cliente

## **11. Gerenciando o Progresso e a Responsabilidade - Capacidade de manter a atenção no que é importante para o cliente e de deixar a responsabilidade de agir com o cliente.**

- a.** Requisita claramente do cliente as ações que o moverão na direção das metas estabelecidas
- b.** Demonstra que leva as questões até o fim, perguntando ao cliente a respeito das ações com as quais ele se comprometeu durante a(s) reunião(ões) anterior(es)
- c.** Dá ciência ao cliente sobre o que foi realizado, não realizado, aprendido ou conscientizado nas reuniões de coaching anteriores
- d.** Efetivamente ordena, organiza e revisa com o cliente as informações obtidas durante as reuniões
- e.** Mantém o cliente no rumo, entre as reuniões, mantendo a atenção no plano de coaching e resultados, curso de ações acordados e tópicos para futuras reuniões
- f.** Foca no plano de coaching, mas também é aberto para ajustar os comportamentos e ações baseando-se no processo de coaching e transformações na situação durante as sessões

## 11. Gerenciando o Progresso e a Responsabilidade (Continuação).

- g.** É capaz de se mover livremente no grande quadro, onde o cliente está no topo, estabelecendo contexto para o que está sendo discutido e para as metas e aspirações do cliente
- h.** Promove a autodisciplina do cliente e o mantém responsável, tanto pelo que diz quanto pelo que se compromete a fazer, pelos resultados que se compromete a alcançar, pelos planos e prazos acordados
- i.** Promove o desenvolvimento da capacidade do cliente de tomar decisões, resolver as preocupações mais importantes e desenvolver-se a si próprio (a obter feedback, determinar prioridades e estabelecer o ritmo do aprendizado, refletir e aprender a partir das experiências)
- j.** Positivamente, confronta o cliente com o fato de que ele/ela não assumiu as ações acordadas.

## 11. Gerenciando o Progresso e a Responsabilidade

### ACC

- Coach tende a sugerir formas de acompanhamento que podem parecer ligeiramente maternal ou paternal em sua natureza. Responsabilização tende a ficar limitada a uma única dimensão

### PCC

- Coach desenvolve formas de acompanhamento e responsabilização numa parceria parcial com o cliente. Estas formas frequentemente são reflexo ou ferramentas aprendidas em treinamentos de coaching.

### MCC

- Coach encoraja o cliente a determinar seus próprios métodos de responsabilização e acompanhamento de progresso e oferece apoio a estes métodos. O cliente ajuda a determinar ou determina ele mesmo quem estará em sua equipe de acompanhamento e como ele, cliente, irá utilizar cada um, inclusive o coach. O coach confia que o cliente é responsável por si mesmo que não precisa que ninguém tome conta dele. Gentilmente inicia conversa se ações acordadas não forem realizadas.

# 11. Competência

**Os candidatos não serão aprovados nesta competência:**

- **ACC** – Se o coach insistir para que o cliente siga medidas e estruturas prescritas familiares ao coach. Se o coach for incapaz de apoiar o cliente no desenvolvimento de um método de gestão e de mensuração do progresso eficazes. Se as medidas e métodos de responsabilização não tiverem uma relação clara com a agenda estabelecida e com os resultados desejados pelo cliente. Se as medidas e métodos de responsabilização não tiverem um propósito claro e potencial para facilitar o avanço do cliente. Se as ferramentas e estruturas sugeridas não mantiverem relação clara com as necessidades do cliente em particular ou com a sua agenda
- **PCC** - Idem ACC e se houver pouca ou nenhuma parceria ou co-criação de medidas de sucesso e estruturas de auto-gestão. Coach é a voz mais significativa nesta criação. Coach sugerir exercícios e ferramentas típicas aprendidas em treinamentos sem discutir com o cliente o poder que estes tem para agregar valor ao cliente
- **MCC** - Idem ACC, PCC e se não houver uma parceria completa na co-criação de medidas de sucesso e estruturas de auto-gestão. Se exercícios e ferramentas forem sugeridos pelo coach sem que haja definição pelo cliente sobre o poder que estes tem de agregar valor ao cliente, ou se o coach não encoraja a criação de estrutura pelo cliente baseada nas formas de pensar, aprender, ser e estilo de criação

Informações

[diretoria.associados@icfbrasil.org](mailto:diretoria.associados@icfbrasil.org)