

## **COMPETÊNCIAS PRINCIPAIS**

As onze competências principais em coaching foram desenvolvidas para possibilitar a maior compreensão sobre as habilidades e abordagens usadas atualmente na profissão de coaching conforme definido pela ICF. Elas também irão oferecer apoio para equilibrar o nível de semelhança entre o treinamento específico em coaching e o treinamento que você vivenciou.

Finalmente, estas competências foram usadas como fundamento para o processo de exame para o Credenciamento à ICF. As principais competências foram agrupadas, de acordo com a proximidade entre elas, em quatro grupos, logicamente baseados no modo com o qual se vê, mais comumente, as competências de cada grupo. Os agrupamentos e as competências individuais não têm peso – elas não representam qualquer tipo de prioridade, são, apenas, fundamentais ou muito importantes para qualquer coach competente.

- A. ESTABELECENDO OS FUNDAMENTOS
  - 1. CUMPRINDO AS DIRETRIZES ÉTICAS E PADRÕES PROFISSIONAIS
  - 2. ESTABELECENDO O ACORDO DE COACHING
- B. CO-CRIANDO O RELACIONAMENTO
  - 3. ESTABELECENDO CONFIANÇA E INTIMIDADE COM O CLIENTE
  - 4. PRESENÇA EM COACHING
- C. COMUNICANDO-SE DE MANEIRA EFETIVA
  - 5. ESCUTA ATIVA
  - 6. QUESTIONAMENTO INSTIGANTE
  - 7. COMUNICAÇÃO DIRETA
- D. FACILITANDO O APRENDIZADO E RESULTADOS
  - 8. CRIANDO CONSCIENTIZAÇÃO
  - 9. DESENVOLVENDO AÇÕES
  - 10. PLANEJAMENTO E DEFINIÇÃO DE METAS
  - 11. GESTÃO DE PROGRESSO E RESPONSABILIZAÇÃO

### **A. ESTABELECENDO OS FUNDAMENTOS**

#### 1. Cumprindo Diretrizes Éticas e Padrões Profissionais

- A. ESTABELECENDO OS FUNDAMENTOS
  - 1. Cumprindo Diretrizes Éticas e Padrões Profissionais - A compreensão da ética e dos padrões em coaching e a habilidade de aplicá-los apropriadamente em todas as situações de coaching.

1. Compreender e demonstrar em seus próprios comportamentos os Padrões de Conduta ICF (veja a lista, na Parte III do Código de Ética da ICF),
2. Compreender e seguir todas as Diretrizes Éticas ICF (ver a lista),
3. Saber comunicar claramente as distinções entre coaching, consultoria, psicoterapia e outras profissões de apoio,
4. Orientar o cliente sobre a necessidade de buscar outro profissional de apoio, sabendo quando isto é necessário e quais os recursos disponíveis.

**2. Estabelecendo o contrato de Coaching - Habilidade de compreender o que é necessário na interação específica de coaching e a chegar a um acordo com o novo cliente sobre o processo e relacionamento de coaching.**

1. Compreender e discutir de maneira eficaz com o cliente as diretrizes e os parâmetros específicos do relacionamento de coaching (isto é, logística, preço, programação, inclusão de outras pessoas caso isto seja adequado),
2. Chegar a um acordo sobre o que é e o que não é apropriado no relacionamento, o que está e o que não está sendo oferecido, e sobre as responsabilidades do cliente e do coach,
3. Determinar se existe uma correspondência entre o seu método de coaching e as necessidades do cliente em potencial.

**B. CO-CRIANDO O RELACIONAMENTO**

**3. Estabelecendo Confiança e Intimidade com o Cliente - Habilidade de criar um ambiente seguro, de apoio que produza respeito e confiança mútuos continuamente.**

1. Mostrar preocupação genuína pelo bem-estar e futuro do cliente,
2. Demonstrar continuamente integridade, honestidade e sinceridade,
3. Estabelecer acordos claros e manter promessas,
4. Demonstrar respeito pelas percepções, pelo estilo de aprendizagem e pela maneira de ser do cliente,
5. Fornecer apoio contínuo e encorajar novos comportamentos e ações, incluindo aqueles que envolvam riscos e medo do fracasso,
6. Pedir permissão ao cliente para trabalhar no coaching áreas novas ou sensíveis.

**4. Presença em Coaching - Habilidade de ser totalmente consciente e criar um relacionamento espontâneo com o cliente, empregando um estilo aberto, flexível e confiável.**

1. Estar presente e ser flexível durante o processo de coaching, conforme o momento,
2. Usar a sua própria intuição e confiar no conhecimento interior da pessoa - deixar que as coisas aconteçam de maneira natural,
3. Estar aberto para o desconhecido e para lidar com riscos,
4. Ver muitas formas de trabalhar com o cliente, e escolher no momento o que é mais eficaz,
5. Usar o humor de maneira eficaz para criar leveza e energia,
6. Ter confiança para mudar a perspectiva e experimentar novas possibilidades para a sua própria ação,
7. Demonstrar segurança ao trabalhar com emoções fortes, poder se auto-controlar e não ser dominado ou se deixar envolver pelas emoções do cliente.

**C. COMUNICANDO-SE DE MANEIRA EFETIVA**

**5. Escuta Ativa - Habilidade de focar-se completamente no que o cliente está dizendo e no que ele não está dizendo, entender o significado do que é dito no contexto dos desejos do cliente, e dar apoio para que o cliente se expresse.**

1. Estar presente para o cliente e para a agenda do cliente, e não na agenda do coach para o cliente,
2. Ouvir as preocupações, metas, valores e crenças do cliente sobre o que é e sobre o que não é possível,
3. Distinguir entre as palavras, o tom de voz e a linguagem do corpo,
4. Resumir, parafrasear, repetir, devolver (espelhar) o que o cliente falou para garantir clareza e entendimento,
5. Encorajar, aceitar, explorar e reforçar a expressão de sentimentos, percepções, preocupações, crenças, sugestões, etc. por parte do cliente,
6. Integrar e construir a partir das ideias e sugestões do cliente,
7. "Ir para a última linha" ou compreender a essência da comunicação do cliente e ajudá-lo a chegar diretamente ao ponto ao invés de envolver-se em longas histórias descritivas,
8. Permitir que o cliente expresse ou "clareie" a situação sem julgamento ou sem se prender para poder seguir adiante.

**6. Questionamento Instigante - Habilidade de fazer perguntas que revelem as informações necessárias para o benefício máximo do relacionamento de coaching e para o cliente.**

1. Fazer perguntas que reflitam a escuta e compreensão ativa da perspectiva do cliente,
2. Fazer perguntas que evoquem a descoberta, o insight, compromisso ou ação (por exemplo, aquelas que desafiem os pressupostos do cliente),
3. Fazer perguntas abertas que criem maior clareza, possibilidades ou novos aprendizados
4. Fazer perguntas que façam o cliente se mover em direção ao que ele deseja, e não perguntas que façam o cliente se justificar ou olhar para trás.

**7. Comunicação Direta - Habilidade de comunicar-se com eficácia durante as sessões de coaching, e de usar linguagem que tenha o maior impacto positivo possível no cliente.**

1. Ser claro, articulado e direto ao compartilhar e fornecer feedback,
2. Reconstruir e articular para ajudar o cliente a compreender a partir de outras perspectivas o que ele/ela quer ou está incerto sobre,
3. Afirmar claramente os objetivos, a agenda de encontros, o propósito e as técnicas ou exercícios de coaching,
4. Utilizar linguagem apropriada e respeitosa com o cliente (por exemplo, não-machista, não-racista, não-técnica, sem jargões),
5. Usar metáforas ou analogias para ajudar a ilustrar um ponto ou criar imagens verbais.

**D. FACILITANDO O APRENDIZADO E RESULTADOS**

**8. Criando Conscientização - Habilidade de integrar e avaliar com precisão as múltiplas fontes de informação, e fazer interpretações que ajudam o cliente a se conscientizar e a partir disto atingir os resultados estabelecidos.**

1. Ir além do que é dito ao avaliar as preocupações do cliente, não se deixar levar pela descrição do cliente,
2. Investigar para maior compreensão, conscientização e clareza,
3. Identificar para o cliente as suas preocupações subjacentes, formas típicas e fixas de perceber a si mesmo e o mundo, diferenças entre os fatos e a interpretação, disparidades entre pensamentos, sentimentos e ações,
4. Ajudar o cliente a descobrir novos pensamentos, crenças, percepções, emoções estados de espírito, etc. para si mesmo, que reforcem as habilidades de realizar ações e alcançar o que é importante para eles,
5. Comunicar perspectivas mais amplas ao cliente e inspirar o compromisso de mudar os seus pontos de vista e encontrar novas possibilidades para ação,
6. Ajudar o cliente a ver os diferentes fatores inter-relacionados que o afetam e afetam seus comportamentos (por exemplo, pensamentos, emoções, aspectos corporais, contexto),
7. Expressar insights para os clientes de maneira que eles sejam úteis e significativos para o cliente,
8. Identificar grandes pontos fortes e grandes áreas para aprendizado e crescimento, e o que é mais importante para tratar durante o coaching,
9. Pedir para que o cliente faça a distinção entre assuntos triviais e significativos, comportamentos situacionais e recorrentes, quando for detectada uma separação entre o que está sendo dito e o que está sendo feito.

**9. Desenvolver Ações - Habilidade de criar, com o cliente, oportunidades para o aprendizado contínuo durante o coaching e em situações do trabalho/da vida, e praticar novas ações que irão levar de maneira mais eficaz aos resultados estabelecidos no coaching.**

1. Procurar idéias ("Brainstorming") e ajudar o cliente a definir ações que irão permitir que ele se manifeste, pratique e aprofunde novos aprendizados,
2. Ajudar o cliente a focar-se e explorar sistematicamente preocupações e oportunidades específicas que sejam centrais às metas estabelecidas de coaching,
3. Envolver o cliente para que ele explore ideias e soluções alternativas, para avaliar opções e tomar decisões relacionadas,
4. Promover experiências ativas e auto-descoberta, quando o cliente aplicar o que foi discutido e aprendido

durante as sessões imediatamente após no seu trabalho ou no seu contexto de vida,

5. Comemorar sucessos do cliente e capacidades de crescimento futuro,
6. Desafiar os pressupostos e perspectivas do cliente para provocar novas idéias e encontrar novas possibilidades para ação,
7. Defender ou levar adiante pontos de vista que sejam coerentes com as metas do cliente e, sem ficar preso, envolver o cliente de modo a considerá-los,
8. Contribuir para a tomada de iniciativas por parte do cliente durante a sessão de coaching, fornecendo apoio imediato,
9. Encorajar esforços e desafios, mas também um ritmo confortável de aprendizado.

**10. Planejamento e Definição de Metas - Habilidade de desenvolver e manter um plano de coaching eficaz com o cliente.**

1. Consolidar a informação coletada, estabelecer um plano de coaching e desenvolver metas com o cliente que tratem de preocupações e grandes áreas para aprendizado e desenvolvimento,
2. Criar um plano com resultados que sejam possíveis de alcançar, de medir, sejam específicos e tenham prazos de cumprimento,
3. Fazer ajustes nos planos, conforme permitido pelo processo de coaching e pelas mudanças na situação,
4. Ajudar o cliente a identificar e ter acesso a diferentes recursos de aprendizagem (por exemplo, livros, outros profissionais),
5. Identificar e estabelecer como alvo primeiros sucessos que sejam importantes para o cliente.

**11. Gestão de Progresso e Responsabilização - Habilidade de manter a atenção no que é importante para o cliente e de deixar com ele a responsabilidade de realizar a ação.**

1. Requisitar claramente do cliente ações que o movam adiante em direção às metas estabelecidas por ele,
2. Demonstrar acompanhamento perguntando ao cliente sobre estas ações com as quais ele se comprometeu durante as sessões anteriores,
3. Reconhecer o cliente pelo que ele fez, não fez, aprendeu ou conscientizou-se desde as sessões anteriores de coaching,
4. Preparar, organizar e rever de maneira eficaz com o cliente as informações obtidas durante as sessões,
5. Manter a continuidade entre as sessões com o cliente, concentrando a atenção no plano e nos resultados do coaching, nos cursos de ação estabelecidos e nos tópicos para as próximas sessões,
6. Focar no plano de coaching, mas também estar aberto a comportamentos e ações de ajuste baseados no processo de coaching e mudanças de direção durante as sessões,
7. Ser capaz de mover-se para trás e adiante entre o objetivo em direção ao qual o cliente está voltado, definindo um contexto para o que está sendo discutido e onde o cliente deseja chegar,
8. Promover a autodisciplina do cliente e mantê-lo responsabilizado pelo que ele diz que vai fazer, pelos resultados de uma ação que ele pretende realizar, por um plano específico com prazos relacionados,
9. Desenvolver a habilidade do cliente de tomar decisões, tratar de preocupações chave e desenvolver a si mesmo (para ter feedback, para determinar prioridades e definir o ritmo de aprendizagem, para refletir e aprender com as experiências),
10. Confrontar de maneira positiva o cliente com o fato de que ele/ela não realizou as ações estabelecidas.

## CÓDIGO DE ÉTICA DA ICF

### Parte Um: Definição de Coaching

#### Seção 1: Definições

- **Coaching:** Coaching é fazer uma parceria com os clientes em um processo estimulante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional.
- **Um relacionamento profissional de coaching:** Um relacionamento profissional de coaching existe quando o coaching inclui um acordo ou contrato formal que define as responsabilidades de cada parte.
- **Um Coach Profissional da ICF:** Um Coach Profissional da ICF também concorda em praticar as Competências Profissionais Principais da ICF e está comprometido em agir de acordo com o Código de Ética da ICF.

Para esclarecer os papéis no relacionamento de coaching, frequentemente se faz necessário distinguir entre o cliente e o responsável. Na maioria dos casos, o cliente e o responsável são a mesma pessoa e, portanto, referimo-nos a eles dois juntos como o cliente. Com o objetivo de identificação, porém, a International Coach Federation define estes papéis da seguinte forma:

- **Cliente:** O "cliente" é a pessoa ou são as pessoas que estão passando pelo processo de coaching.
- **Responsável:** O "responsável" é a entidade (incluindo representantes) que paga e/ou contrata a prestação de serviços de coaching.

Em todos os casos o envolvimento em contratos ou acordos de coaching deve estabelecer de maneira clara os direitos, papéis e responsabilidades tanto para o cliente quanto para o responsável caso eles não sejam a mesma pessoa.

### Parte Dois: Os Padrões ICF de Conduta Ética

*Preâmbulo: Os Coaches Profissionais da ICF aspiram conduzir a si mesmos de tal maneira que sua conduta se reflita positivamente na profissão de coaching; respeitam as diferentes abordagens de coaching e reconhecem que também estão vinculados às leis e regulamentações aplicáveis.*

#### Seção 1: Conduta Profissional Em Geral

##### Como um coach:

- 1) Eu não farei conscientemente qualquer afirmação pública que seja falsa ou enganosa sobre o que eu ofereço como coach, nem farei declarações falsas em quaisquer documentos escritos relacionadas à profissão de coach, ao meu credenciamento ou à ICF.
- 2) Eu identificarei precisamente as minhas qualificações, especialização, experiência, certificação e credenciamento à ICF como coach.
- 3) Eu reconhecerei e honrarei os esforços e as contribuições dos outros e não os atribuirei a mim mesmo; eu compreendo que a violação deste padrão pode acarretar que eu seja punido judicialmente por terceiros.
- 4) Eu irei, sempre, lutar para reconhecer problemas pessoais que possam dificultar, entrar em conflito ou interferir no

meu desempenho como coach ou nos meus relacionamentos profissionais de coaching. Sempre que os fatos e circunstâncias demandarem, eu irei procurar prontamente assistência profissional e determinar a ação a ser realizada, incluindo se é ou não apropriado que eu suspenda ou termine o(s) meu(s) relacionamento(s) de coaching.

5) Eu irei conduzir a mim mesmo de acordo com o Código de Ética da ICF em todas as atividades de treinamento, monitoramento e de supervisão de coaching.

6) Eu realizarei e relatarei pesquisas com competência, honestidade e dentro de padrões científicos reconhecidos e sujeitos às diretrizes aplicáveis. Minhas pesquisas serão realizadas com o consentimento e a aprovação necessários das pessoas envolvidas e com uma abordagem tal que proteja os participantes de qualquer risco em potencial. Todos os esforços de pesquisa serão realizados de maneira conforme a todas as leis aplicáveis do país no qual a pesquisa estiver sendo realizada.

7) Eu irei manter, armazenar e descartar quaisquer registros feitos durante o meu trabalho como coach de maneira que promova a confidencialidade, segurança e privacidade, e em conformidade com quaisquer leis e acordos aplicáveis.

8) Eu irei usar a informação para contato (e-mail, endereço, números de telefone, etc.) com os membros da ICF apenas da maneira e até os limites permitidos pela ICF.

## **Seção 2: Conflitos de Interesse**

### **Como um coach:**

9) Eu procurarei evitar conflitos de interesse e potenciais conflitos de interesse e divulgarei abertamente quaisquer destes conflitos. Eu irei propor a minha própria retirada quando tais conflitos ocorrerem.

10) Eu divulgarei ao meu cliente e ao seu responsável toda a remuneração de terceiros que eu poderei vir a ter que pagar o receber por assuntos relacionados a aquele cliente.

11) Eu somente farei permutas por serviços, mercadorias ou remuneração não-monetária quando isto não prejudicar o relacionamento de coaching.

12) Eu não irei, conscientemente, obter qualquer vantagem ou proveito pessoal, profissional ou monetário do relacionamento de coaching, exceto pela forma de remuneração presente no acordo ou contrato.

## **Seção 3: Conduta Profissional com os Clientes**

### **Como um coach:**

13) Eu não irei, conscientemente, fazer declarações enganosas ou falsas sobre o que o meu cliente ou responsável receberam do processo de coaching ou de mim como coach.

14) Eu não darei aos meus possíveis clientes ou responsáveis informações ou conselhos que eu acredito que sejam enganosos ou falsos.

15) Eu terei acordos ou contratos claros com os meus clientes e responsáveis. Eu irei honrar todos os acordos ou contratos feitos no contexto de relacionamentos profissionais de coaching.

16) Eu irei explicar cuidadosamente e lutar para garantir que, antes do encontro inicial, o meu cliente e o responsável compreendam a natureza do coaching, a natureza e os limites da confidencialidade, dos acordos financeiros e quaisquer outros termos do acordo ou contrato de coaching.

17) Eu serei responsável por definir elos claros, apropriados e adequados à cultura no que diz respeito a qualquer contato físico que eu possa vir a ter com os meus clientes e responsáveis.

18) Eu não mantereirelações sexuais íntimas com qualquer um dos meus clientes ou responsáveis.

19) Eu irei respeitar o direito do cliente de terminar o relacionamento de coaching em qualquer momento durante o

processo, sujeito ao que foi estabelecido no acordo ou contrato. Eu estarei alerta às indicações de que o cliente não mais está sendo beneficiado pelo nosso relacionamento de coaching.

20) Eu irei encorajar o cliente ou o responsável a fazerem uma troca caso eu acredite que eles seriam mais beneficiados por outro coach ou por outro recurso.

21) Eu irei sugerir ao meu cliente que busque os serviços de outros profissionais quando eu avaliar como necessário ou apropriado.

#### **Seção 4: Confidencialidade/Privacidade**

##### **Como um coach:**

22) Eu mantereirei os mais estritos níveis de confidencialidade com todas as informações do cliente e do responsável. Eu terei um acordo ou contrato claro antes de divulgar informações à outra pessoa, a menos que isto seja requerido por lei.

23) Eu terei um acordo claro sobre como a informação do coaching será trocada entre o coach, o cliente e o responsável.

24) Ao agir como treinador ou estudante de coaching, eu irei esclarecer políticas de confidencialidade com os estudantes.

25) Eu farei com que coaches associados e outras pessoas com as quais eu tenho contato no serviço com os meus clientes e responsáveis estejam em condições de, voluntariamente, fazer acordos claros ou contratos para aderir à Parte Dois, Seção 4 do Código de Ética: Padrões de Confidencialidade/Privacidade e a todo o Código de Ética da ICF nos limites aplicáveis.

##### **Parte Três: O Juramento de Ética da ICF**

Como coach profissional, eu reconheço e concordo em cumprir as minhas obrigações éticas e jurídicas com os meus clientes, responsáveis e colegas, e com o público em geral. Eu juro cumprir o Código de Ética da ICF e praticar estes padrões com aqueles com os quais eu trabalho como coach.

Se eu violar este código de ética, ou qualquer parte dele, eu concordo que a ICF, em seu único julgamento poderá responsabilizar a mim pelas minhas ações. Eu concordo, ainda, que a minha responsabilidade com a ICF por qualquer violação pode incluir sanções tais como a perda do meu status de membro e/ou do meu Credenciamento à ICF.

*Aprovado pelo Comitê de Ética e Padrões em 30 de outubro de 2008.*

*Aprovado pela Comissão de Diretores da ICF em 18 de dezembro de 2008.*