O Coaching é um processo transformador de consciência, descoberta, crescimento pessoal e profissional, e da expansão das possibilidades.

The Coaching Masteries ®

International Association *of* Coaching

Nossa Visão: Encaminhar a prática do Coaching em direção aos padrões superiores de excelência universal.

Nossa Missão: Oferecer um rigoroso processo de certificação que lhe permita o progresso da profissão mediante a demonstração da arte e destreza do Coaching.

The Coaching Masteries ®

Estabelecer e manter um relacionamento de confiança

□□□□

Perceber, confirmar e expandir o potencial do cliente.

□□□□

Escutando com compromisso

□□□□

Processando no presente

□□□□

Expressando

□□□□

Clarificando

□□□□

Ajudando o cliente definir e manter intenções claras

□□□□

Convidando a possibilidade

□□□□

Ajudar o cliente a criar e utilizar estruturas e sistemas de apoio

#1 Estabelecer e manter um relacionamento de confiança

Definição

Garantir um ambiente seguro e uma relação de suporte para o crescimento, o descobrimento e a transformação.

Efeito

1. O cliente está aberto para compartilhar e receber.
2. O cliente percebe o coach como alguém (Personal Advocate) que lhe oferece todo seu apoio.
3. O cliente vê a transformação e o crescimento como gerenciável.
4. O cliente tem expectativas realistas dos resultados e responsabilidades do processo de coaching.

Elementos-chave

1. Respeito e aceitação mútua.
2. Confiança e tranquilidade.
3. O cliente se sente seguro para compartilhar medos sem o julgamento do coach.

Distinções

- Colaborativo vs cooperativo

- Aceitação e suporte vs tolerância
- Confiança vs Domínio

Exemplos de Comportamentos Efetivos

O coach:

1. Usa a escuta ativa.
2. Reconhece a própria humanidade/limitações.
3. Está alerta aos sinais de medo/dúvida.
4. Garante ao cliente que a ansiedade, dúvida ou medo no processo de transformação é algo manejável.
5. Utiliza perguntas para descobrir esperanças/sonhos.
6. Faz perguntas desafiadoras e de sondagem, que o cliente responde abertamente.
7. Convida a fazer sugestões para melhores perguntas, ou uma nova direção para o coaching.
8. Demonstra integridade em suas palavras e ações.
9. Observa onde a confiança está ausente ou bloqueada e discute abertamente.

Exemplos de Comportamentos Não Efetivos

O coach:

1. Faz perguntas ineficazes como perguntas diretivas ou fechadas.
2. Não convida o cliente a dar sugestões.

3. Limita o cliente e/ou não incentiva o cliente a explorar as opções mais ambiciosas.

4. Tenta mostrar-se “bem” ou agradar.

5. Impõe uma opinião.

6. Expressa ou implica juízo.

Medições

1. O cliente está aberto a compartilhar as preocupações ou medos.

2. O cliente responde positivamente às perguntas/observações desafiadoras.

3. O cliente compartilha as ambições/sonhos mais audaciosos, se é adequado no contexto do coaching.

4. O coach reconhece suas próprias limitações quando é apropriado.

5. O cliente livremente expressa emoções.

6. O cliente é receptivo ao coach.

Erros comuns dos Coaches:

- Não definir limites adequados para as relações do coaching, ou as expectativas para o coaching.

- Interromper sem permissão, tais como quando desafia uma crença ou pressuposição.

- Tratar de ser o expert, ou pensar que o coach deve ser o expert.

- Impor a opinião do coach.

- Tratar de agradar o cliente, fazendo com que o coach se retraia ou pare durante a sessão.

- Permitir que a sessão seja mais uma boa conversa, conversa entre amigos vs uma verdadeira sessão de coaching.

- Fazer com que o cliente diga coisas boas acerca do coach.

- Esperar o cliente fazer todo o trabalho, ou pensar que eles deveriam fazê-lo.

- Esperar o cliente ter todas as respostas vs. perceber que o coach e cliente e a relação do coaching em si, são co-criações e/ou descobridores de respostas conjuntas.

- Não abordar as expectativas da companhia ou organização, quando o coaching acontece nesse contexto.

- Não confiar no processo de coaching, em si mesmo, ou no cliente.

- Permitir que o cliente dependa fortemente do coach.

Indicadores de que o Coach Entende a Maestria:

- O cliente está disposto a explorar tópicos desconhecidos e talvez temerosos.

- O coach negocia limites e é claro com o cliente. (Isso é especialmente importante quando se faz coaching em ambientes corporativos ou organizacionais, nos quais reportar aos supervisores faz parte do contrato do coaching.)

- O coach sonda e desafia, mesmo assim o cliente se sente seguro e respeitado.

- O cliente não concorda com algo que o coach diz – e é capaz de expressá-lo na sessão.

- O coach é capaz de compartilhar uma opinião ou ideia sem precisar, nem esperar, ou coagir o cliente a concordar.

- O coach confia no cliente, o que ajuda o cliente a confiar em si mesmo.

- O coach sabe que coaching funciona e permanece seguro de si mesmo, inclusive quando não tem certeza do que fazer ou dizer a seguir.

- O coach percebe que tudo o que faz e diz, ou não faz ou diz, contribui para o ambiente de confiança. O coach usa esta consciência estrategicamente.

- Não cria nem tolera desequilíbrios de poder entre o coach e o cliente.

#2 Perceber, afirmar e expandir o potencial do cliente

Definição

Perceber e ajudar o cliente a reconhecer e apreciar a sua força e potencial.

Efeito

1. O cliente tem maior apreço de suas capacidades pessoais e de seu potencial.
2. O cliente está mais disposto a tomar ações para além dos seus paradigmas atuais ou estratégias.

Elementos-chave

1. Estar em empatia com o cliente.
2. Reconhecer uma ampla gama de possibilidades.
3. Incentivar e empoderar o cliente.
4. Desafiar as crenças limitantes.
5. Reconhecer as fortalezas do cliente e consciência de onde as forças apoiam os objetivos pessoais e organizacionais (quando for apropriado).

Distinções

- Acreditar vs. Julgar
- Permitir vs. Empurrar
- Expandir vs. Esticar

Exemplos de Comportamentos Efetivos

O coach:

1. Oferece encorajamento sincero.
2. Expressa ou demonstra que acredita no potencial do cliente.
3. Demonstra compromisso com o sucesso do cliente.
4. Dá feedback positivo específico, referindo-se ao comportamento e desempenho do cliente.
5. Lembra o cliente de suas capacidades, fortalezas, talentos, conhecimentos e experiências.

6. Inspira e evoca o maior potencial do cliente.

7. Acessa o desejo do cliente de deixar um legado duradouro quando for apropriado.

8. Conecta o potencial do cliente com possíveis oportunidades e recursos em sua organização.

Exemplos de Comportamentos Não Efetivos

O coach:

1. Atua como “animador/a de torcida”, ou utiliza um entusiasmo exagerado ou pouco sincero.

2. Aceita, em vez de mostrar-se curioso sobre as suposições, limitações e obstáculos do cliente.

3. Desafia para além do que o cliente pode suportar, tornando-se desencorajador.

4. Empurra a agenda do coach disfarçada de apoio.

5. Manipula o cliente.

6. Faz com que o cliente se equivoque.

7. Cria ou incentiva a dependência do cliente.

8. Orienta o cliente na direção de ações culturalmente inadequadas.

9. Não demostra fé no cliente.

Medições

1. O cliente já não fica amarrado, mas é animado e avança, falando e planejando ações.

2. O coach incentiva mais ações por parte do cliente além da sua zona de conforto prévia, quando for apropriado.

3. O cliente está empoderado e aceita sua responsabilidade.

4. O cliente é motivado para atuar e completar as suas tarefas.

5. O coach inspira e evoca o maior potencial do cliente.

6. O cliente reconhece seu próprio potencial.

7. O cliente se sente compreendido e validado.

8. O cliente torna-se consciente de comportamentos, pensamentos e crenças limitantes. Erros comuns dos Coaches:

- Atuar como animadores (animadoras de torcida) ou ser condescendentes ou paternalistas.
- Empurrar o cliente a ser ou fazer mais.
- Aceitar automaticamente do cliente suposições limitantes e crenças, ou as suposições e crenças que sejam incompatíveis com os desejos do cliente.
- Tentar fazer que o cliente faça o que o coach pensa que seria bom para o cliente.
- Medir ou expressar o valor ou potencial do cliente somente em termos de suas ações e concretizações, ao invés de quem ele é, está sendo ou é capaz de ser.

Indicadores de que o Coach Entende a Maestria:

- O coach naturalmente oferece encorajamento sincero através de comentários e perguntas.
- O coach cria aberturas para que cliente descubra e expresse a si mesmo e/ou seu potencial.
- O coach percebe que os clientes precisam do coach para perceber, afirmar e expandir o potencial do cliente – até mesmo os clientes mais autoconfiantes.
- O cliente começa a reconhecer e aceitar sua própria grandeza e ao que poderia ser possível.
- O coach não mede o valor do cliente (ou seu valor) pelo que o cliente faz e o pelo fato de que haja ou não resultados.

- O coach identifica onde os pontos fortes do cliente se cruzam com seus objetivos pessoais e os da sua organização patrocinadora (quando aplicável).

#3 Escutando com Compromisso

Definição

Prestar atenção total para as palavras, as nuances e o significado não dito da comunicação do cliente; o coach é mais profundamente consciente do cliente, sua preocupação e a origem do problema, escutando além do que o cliente é capaz de articular.

Efeito

1. O Cliente se sente compreendido e validado, não julgado.
2. O cliente se comunica com menos esforço e com mais recursos.

Elementos-chave

1. O coach centra-se sobre o que cliente expressa verbal e não verbalmente.
2. O coach ouve além do que a cliente articula.
3. O coach está alerta às discrepâncias entre a linguagem verbal (palavras) e o comportamento e emoções do cliente.

Distinções

- Escutar para vs. Escutar a
- Estar ciente de vs. Antecipar
- Evocar vs. Dirigir

Exemplos de comportamentos efetivos

O coach:

1. É silencioso ou usa pequenas pistas para dar ao cliente a oportunidade de refletir ou responder.

2. Percebe as nuances na comunicação do cliente.

3. Confirma as comunicações do cliente, fornecendo a oportunidade para o cliente rever o que disse.

4. Identifica as discrepâncias entre o que o cliente está dizendo (palavras) e seu comportamento e/ou emoções.

5. Discerne o método apropriado de coaching para ser usado de acordo com as necessidades e preocupações do cliente.

Exemplos Comportamentos Não Efetivos

O coach:

1. Interrompe inadequadamente ou fala ao mesmo tempo que o cliente.

2. Não permite o silêncio produtivo (tais como falar continuamente, tão logo o cliente termine de falar).

3. Perde os pontos mais profundos da comunicação do cliente.

4. Desconsidera algo importante.

5. Utiliza uma abordagem que é genérica e estereotipada em lugar de adaptar a metodologia de coaching para as necessidades do cliente.

6. Enfoca-se em impor seu ponto de vista, em vez de escutar a comunicação do cliente em seus múltiplos níveis.

Medições

1. O tom do cliente e seu fluxo de ideias se tornam mais abertos e sem esforço.

2. O cliente dispõe do tempo necessário para processar pensamentos e descobrimentos.

3. O coach confirma o que o cliente não está dizendo, se é apropriado.

4. O cliente confirma as observações do coach acerca do que o cliente não está dizendo em sua comunicação.

5. O coach utiliza o silêncio nos momentos oportunos e com duração efetiva.

6. O coach não dirige o cliente em nenhuma direção específica.

Erros comuns dos Coaches:

- Pensar que o coach deve falar quando o cliente está em silêncio; sentir-se incomodado com o silêncio.
- Assumir que o coach sabe o significado do que o cliente disse.
- Sentir-se nervoso/tentar decifrar qual é a maneira “correta” para agir como coach.
- Enfocar-se no que vai dizer depois, enquanto o cliente está falando.
- Não notar ou reconhecer que a expressão do cliente não coincide com o conteúdo ou com a emoção do que se está falando (como no caso de rir enquanto se diz que está com raiva).
- Não escutar o sentido profundo do que o cliente está expressando, aceitando a primeira impressão sem explorar o que há no fundo do que se está comunicando.

Indicadores de que o Coach Entende a Maestria:

- O coach não depende somente de um ou dois métodos/modelos de coaching. Em lugar disso, o coach adapta a metodologia e a estratégia, conforme necessário, para o cliente.
- O coach está confortável com os silêncios que ocorrem durante a sessão de coaching, reconhecendo que o cliente está processando informação mesmo quando se encontrar calado.
- O coach entende que o silêncio pode ser uma técnica efetiva de coaching.
- O coach centra-se nas necessidades do cliente, não sobre seu próprio "desempenho".
- O coach reconhece seus padrões de pensamento, assim como os do cliente.

#4 Processando no presente

Definição

Enfocar toda a atenção no cliente, processando a informação ao nível da mente, corpo, coração e/ou espírito, quando for apropriado. O coach expande a consciência do cliente de como vivenciar os pensamentos e temas nesses níveis, quando for apropriado. O coach utiliza o que está acontecendo na sessão (comportamento do cliente, padrões, emoções e a
relação entre coach e cliente, etc) para assistir o cliente a um maior nível de autoconsciência e ação apropriada
e positiva.

Efeito

1. O cliente é livre para expressar e envolver-se com a realidade presente
2. O cliente não se encontra bloqueado por apreensões ou preocupações passadas ou futuras.
3. O cliente se beneficia dos descobrimentos e apoio recebido no coaching, em todos os níveis.
4. O coach está altamente sintonizado para perceber comunicações sutis do cliente.

Elementos-chave

1. O coach é consciente das dinâmicas que estão acontecendo dentro da sessão, dentro do cliente, e entre o coach e o cliente, e entende como as dinâmicas afetam o cliente e o coaching.
2. O coach tem uma consciência holística e simultânea das comunicações do cliente em todos os níveis.
3. O coach é capaz de discernir se o cliente está se comunicando desde o passado, presente ou futuro.
4. O coach permite ao cliente a oportunidade de processar e esclarecer perguntas e os comentários do coach.
5. O coach permite ao cliente a oportunidade de processar seus próprios pensamentos e respostas.

Distinções

- Responder da consciência vs. Reações condicionadas.
- Aqui e agora vs. Passado ou futuro
- Sintonizado vs. Alerta

Exemplos de comportamentos efetivos

O coach:

1. Usa o que está acontecendo na sessão, ou entre coach e o cliente, como uma oportunidade de aprendizagem e descoberta.

2. Compartilha o que o coach nota, percebe ou sente, quando isso poderia servir ao cliente.

3. Permanece aberto a perspectiva do cliente.

4. Mantém a conexão enquanto percebe temas e padrões.

5. Faz perguntas e oferece observações em diferentes níveis, conforme for apropriado.

6. Proporciona momentos de silêncio para o benefício do cliente e o coach, para verificar formas mais sutis de conhecimento.

7. Verifica com o cliente sobre pensamentos, sentimentos e intuição.

8. Verifica com o cliente o que está sentindo em seu corpo, se for apropriado para esse cliente.

9. Expande a consciência do cliente em diferentes níveis de conhecimento

10. Compartilha intuições e teorias com leveza.

11. Oferece ao cliente formas possíveis de explorar seu "conhecimento interno" e de como usar seu corpo como fonte de sabedoria e como ponto de referência para tomar decisões.

12. Interrompe para re-focalizar o cliente quando apropriado (por exemplo, quando o cliente fica atrapalhado em contar uma história da situação, ou o cliente está falando sobre assuntos não relacionados).

Exemplos Comportamentos Não Efetivos

O coach:

1. Não se envolve com o cliente no nível que o cliente precisa no processo coaching.

2. Compartilha algo que obviamente não é relevante ou é contraproducente.

3. Impõe seu ponto de vista ou sua agenda.

4. Não reconhece ou aborda comportamentos contraproducentes quando ocorrem durante a sessão de coaching.

5. Não aborda padrões de comportamento chave de pensamento, comportamento ou expressão que acontecem na sessão.

6. Não está consciente de como seu próprio comportamento afeta o coaching ou o cliente.

Medições

1. O coach demonstra consciência sobre a expressão do cliente em múltiplos níveis, conforme for apropriado.

2. O coach fica leve e desfruta do processo de coaching.

3. O coach e o cliente permitem valorosos momentos de silêncio durante a sessão de coaching.

4. O coach está consciente das necessidades e da agenda do cliente.

5. O coach ajuda o cliente a determinar e expressar seu próprio ponto de vista em diferentes níveis da mente, corpo e espírito, conforme for apropriado.

6. O coach compartilha seu ponto de vista sem tentar persuadir o cliente a adotá-lo.

7. O coach modela para o cliente o valor de expandir seus níveis de consciência conforme correspondem.

8. O coach ajuda o cliente a se envolver na realidade presente, no que acontece no momento.

9. O coach usa efetivamente o relacionamento de coaching e a própria sessão, como uma ferramenta de coaching.

Erros comuns dos Coaches:

- Ignorar ou não notar a hesitação do cliente, entusiasmo, desinteresse, etc.

- Não notar a forma como o cliente está experimentando o coaching.

- Ter medo de abordar as emoções do cliente.

- Deixar o cliente divagar e/ou saltar de tema a tema, sem abordá-lo ou ajudar o cliente a re-focalizar.

- Focalizar somente em objetivos futuros e ações, ignorando o presente.

- Perder as pistas que o cliente oferecer, às vezes na forma de comentários casuais e distraidamente.

- Não perceber quando o cliente traz algo várias vezes dentro de uma sessão, ou ao longo de várias sessões.

- Não reconhecer seus próprios comportamentos contraproducentes (como interrupção, tiques verbais, etc.).

Indicadores de que o Coach Entende a Maestria:

- O coach percebe que esta maestria cria mudanças profundas, porque permite ao coach e ao cliente chegar ao núcleo do que realmente está detendo ou apoiando o cliente.

- O coach sente-se confortável abordando as emoções do cliente como indicadores do esforço do cliente, alinhado com os objetivos e uma fonte de informação.

- O coach ajuda o cliente a mover-se de falar sobre o que aconteceu, a identificar o significado presente dele e como o cliente pode usar este significado.

- O coach reconhece que o relacionamento de coaching é muitas vezes um espelho para outras áreas da vida do cliente – um microcosmo do que ocorre em outros lugares – e usa isso como uma ferramenta de coaching.

- O coach está ciente de que quando o cliente evade, resiste, ou se desvia, é uma indicação de que algo está acontecendo com o cliente, ou algo está acontecendo entre o coach e o cliente.

- O coach adapta o estilo de coaching, energia, ou comunicação para dar suporte ao que o cliente precisa no momento.

- O coach está disposto a “verificar” com o cliente sobre o conteúdo ou a direção do coaching.

- O coach confia no processo de coaching.

#5 Expressando

Definição

A atenção e a consciência de como o coach comunica compromisso, direção, intenção e ideias – e a efetividade dessa comunicação.

Efeito

1. A interação de coaching é reforçada quando o cliente está à vontade e confiante.
2. O cliente está aberto para entender e/ou questionar qualquer comunicação por parte do coach.

Elementos-chave

1. Respeito.
2. Atenção.
3. Foco no cliente.
4. Clareza.
5. Adequado.

Distinções

- Comunicação “para” o cliente vs. Comunicação “ao “cliente”.
- Permitindo o “como” da comunicação vs. o “que” da comunicação. (Como o coach transmite seu apoio e encorajamento vs. utilizar somente as palavras para se expressar).

Exemplos de Comportamentos Efetivos

O coach:

1. Mantém o foco e a atenção no cliente.
2. Constrói e mantém laços através da comunicação personalizada.

3. Usa habilidades verbais e não verbais eficazmente.

4. Fala de maneira consciente, clara e concisa, em benefício do cliente.

5. Fala diretamente, mantendo-se sensível ao humor e a circunstância do cliente.

6. Pede as contribuições do cliente, a auto revelação e a expressão de sentimentos.

7. Usa ritmo e energia eficazmente.

8. Modela limites apropriados na comunicação escrita e verbal.

Exemplos de Comportamentos Não Efetivos

O coach:

1. É egocêntrico (esforçando-se demais; focaliza-se em si mesmo vs. no cliente; não está totalmente presente e comprometido; interrompendo inadequadamente).

2. Usa um ritmo de expressão que é inconsistente com a energia da sessão (por exemplo, apressando-se ou atrasando-se).

3. É ineficaz em expressar uma ideia (por exemplo, usa muitas palavras; o cliente não entende o vocabulário, referências ou metáforas; o ponto não é relevante).

4. Comunica-se de uma forma pouco autêntica ou que está em conflito com as palavras ou tom do cliente.

5. Tem maneirismos verbais inadequados ou "tiques" verbais, susceptíveis de interromper ou interferir com o processo de pensamento ou expressão do cliente.

6. Usa o riso ou humor inadequadamente ou ineficazmente.

Medições

1. O intercâmbio entre o coach e o cliente flui livremente e/ou é expansivo.

2. A comunicação do coach torna-se uma plataforma de lançamento para o cliente em direção a um discurso mais aberto e de resultados positivos.

Erros comuns dos Coaches:

- Utilização de afirmações verbais, a ponto de eles se tornam interrupções ou distrações.
- Não coincidir com a nível de entusiasmo do cliente (muito alto ou muito baixo), criando uma desconexão com o cliente.
- Divagar a fim de dar um ponto de vista.
- O coach repete o que está dizendo, até que o cliente esteja de acordo e se dê por vencido.
- Concentra-se muito em fazer ou dizer a coisa "certa".
- Interrompe fazendo muitas perguntas, mesmo que sejam bem-intencionadas.

Indicadores de que o Coach Entende a Maestria:

- O coach está confortável com o silêncio, não precisa falar quando o cliente está em silêncio.
- O coach está em sintonia de como a sua comunicação está movimentando o cliente para a frente, ou interferindo com o progresso do cliente
- O coach não está preocupado em causar uma boa impressão.
- O coach sabe como e quando interromper para que seja útil ao cliente.
- O coach está ciente de si mesmo e se engaja em um diálogo com proposito – não falando apenas para preencher o silêncio ou para encobrir a incerteza sobre como proceder.
- O coach usa voz, linguagem, metáforas e histórias que são apropriadas para as necessidades do cliente.

#6 Clarificando

Definição

Reduzir/eliminar confusão ou incerteza; aumentar a compreensão e a confiança do cliente.

Efeito

1. O cliente e o coach avançam de maneira mais direta.
2. Aumentam as possibilidades.
3. Diminuem a incertezas.
4. Descobre-se o desconhecido.

Elementos-chave

1. Identificar as questões mais importantes, respeitando as preferências e limitações do cliente.
2. Não há julgamento pelo coach, não há vontade de dirigir para um destino específico.
3. Identificar necessidades e valores chave.
4. Facilitar o alinhamento de propósitos, visão e missão.
5. Identificar bloqueios que impedem o progresso.

Distinções

- Fonte vs. Sintoma
- Simples vs. Complicado
- Discernir vs. Resolver

Exemplos de Comportamentos Efetivos

O coach:

1. Estabelece ou compartilha distinções.
2. Faz perguntas do tipo: "isto ou aquilo".

3. Conecta-se com aquilo que o cliente já sabe ou tem experimentado.
4. Identifica padrões.
5. Formula perguntas abertas.
6. Faz afirmações que melhoram a compreensão do cliente.
7. Reflete ou parafraseia.
8. Expõe o que é percebido.

Exemplos de Comportamentos Não Efetivos

O coach:

1. Ignora ou perde o que é mais importante.
2. Faz suposições.
3. É arrastado ou distraído pelo caos e pela confusão do cliente.
4. Faz perguntas indutivas.
5. Faz perguntas fechadas.
6. Não faz perguntas.
7. Não aborda um tema que o cliente claramente evita ou minimiza.
8. Procura esclarecer um sintoma, em vez de olhar para a fonte do problema.

Medições

1. A ou as questões mais importantes para o cliente são identificadas e abordadas.
2. O cliente sente-se compreendido.
3. Aumenta a energia do cliente.

4. A visão que o cliente tem da situação mudou, o que permite:
   a. aumento do foco.
   b. maior clareza e menos incerteza ou confusão.
   c. revela informações previamente desconhecidas.
   d. surge novas possibilidades, tais como pensamentos, ações, significados.

5. O cliente aumentou o seu nível de autoconsciência ou pode se ver de uma nova perspectiva.

Erros comuns dos Coaches:

- Pensar que o coach conhece a resposta certa ou o que é o melhor para o cliente.
- Focalizar-se na superfície dos problemas ou sintomas, sem entender que a questão mais importante para o cliente pode estar escondida ou embaixo do "problema" inicial que o cliente traz para a sessão.
- Estabelece a agenda, em vez de deixar que o cliente estabeleça ou que os dois estabeleçam juntos.
- Não tendo claro se a questão mais importante foi identificada e abordada corretamente.

Indicadores de que o Coach Entende a Maestria:

- O coach não sente pressão em esclarecer para o cliente.
- Muda a perspectiva do cliente – o cliente sabe de algo que não sabia antes – sobre si mesmo, suas capacidades, a situação, crenças ou suposições, etc.
- O coach é curioso e mostra-se interessado.
- O coach participa ativamente com o cliente de forma colaborativa.
- O coach e o cliente esclarecem pensamentos, sentimentos, crenças e/ou palavras.
- O coach está disposto a questionar sobre o que está acontecendo por baixo do assunto relatado.

#7 Ajudando o cliente definir e manter intenções claras

Definição

Ajudar o cliente a concentrar-se ou a permanecer focado e trabalhar em direção aos objetivos pretendidos.

Efeito

1. O cliente sente-se capaz.
2. O cliente tem clareza sobre o que ela ou ele quer alcançar ou transformar.
3. O cliente está inspirado pelas possibilidades.
4. O cliente avança com proposito.

Elementos-chave

1. Investigar sobre as intenções e metas do cliente.
2. Ficar atento ao que é mais importante.
3. Esclarecer o sentido do progresso.
4. Rever periodicamente, revisando e/ou celebrando o processo e as intenções.

Distinções

- Transformar vs. Mudar
- Progresso vs. Movimento

Exemplos de Comportamentos Efetivos

O coach:

1. Clarifica continuamente a intenção do cliente.
2. Percebe o que importa para o cliente.
3. Faz perguntas que revelam as intenções do cliente.

4. Traz o cliente de volta para o que é importante.

5. Reformula as intenções do cliente de uma maneira que agrega valor.

6. Pergunta sobre as intenções e os pressupostos, respeitando as metas e preferências do cliente.

7. Oferece recursos para melhorar a capacidade do cliente de esclarecer suas intenções (incluindo: modelos, ferramentas, livros, avaliações).

8. Percebe ou investiga e responde aos mutantes desejos e às necessidades do cliente.

9. Alinha os pontos ou intenções do coaching com os valores do cliente.

10. Entende como os valores e/ou crenças do cliente suportam as intenções.

Exemplos de Comportamentos Não Efetivos

O coach:

1. Pressiona o cliente para alcançar os objetivos estabelecidos que não são mais relevantes.

2. Avança, mesmo que as intenções não são claras.

3. Precisa ou inadequadamente influencia, que o cliente siga a agenda ou metodologia do coach.

4. Conjectura sobre o cliente.

5. Deixa-se levar pelas tangentes do cliente que se desviam da meta estabelecida.

Medições

1. O cliente está mais animado ou confiante sobre o futuro.

2. O cliente está mais animado ou confiante sobre o presente.

3. O cliente concorda em aceitar mais responsabilidades.

4. O cliente tem um momento de compreensão que elimina um obstáculo mental.

5. O cliente está comprometido e entusiasmado com a nova direção, compromisso renovado, habilidades ou estratégias, com um novo ponto de vista.

Erros comuns dos Coaches:

- Não perceber quando o cliente duvida de uma intenção ou acordo particular.
- Pensar que o coach sabe o que é o melhor para o cliente.
- Injetar ou forçar as expectativas do coach ao cliente ou na sessão.

Indicadores de que o Coach Entende a Maestria:

- O coach não está apegado à forma como o cliente define uma intenção específica ou particular.
- O coach reconhece que esta Maestria está baseada na Maestria # 6 (Clarificando) - que eles devem clarificar a fim de ficar focado nas intenções.
- O coach reconhece quando os compromissos do cliente não estão alinhados com os verdadeiros desejos e objetivos do cliente.

#8 Convidando a possibilidade

Definição

Criar um ambiente que permita que ideias, opções e oportunidades surgiam.

Efeito

1. O coach facilita a expansão de pensamentos e ações.
2. A consciência do cliente é expandida.
3. O coach ajuda o cliente a transcender as barreiras
4. O cliente está disposto a deixar sua zona de conforto.
5. O cliente tem mais opções.

Elementos-chave

1. Confiança, abertura, curiosidade, coragem, reconhecimento do potencial.
2. O coach e o cliente se comunicam através da exploração e descoberta.
3. Identificando possibilidades “internas” (por exemplo: grandeza pessoal, propósitos maiores) e possibilidades "externas" (p.ex.: recursos, modelagem).
4. As possibilidades são geradas pelo coach, pelo cliente ou pela colaboração de ambos.

Distinções

- "Mente de principiante" vs. Impor expertise
- Criativo vs. Prescritivo
- Expansão vs. Resolução

Exemplos de Comportamentos Efetivos

O coach:

1. Utiliza ferramentas e técnicas adequadas para criar o ambiente para a expansão, convidando a possibilidade.
2. Leva em conta vários cenários, circunstâncias e culturas para expandir as opções do cliente.
3. Faz perguntas para melhorar o processo de descobrimento.
4. Minimiza o efeito do pensamento condicionado.
5. Participa de "chuvas de ideias" com o cliente; uma vez que se identificou a direção da ação mais apropriada e o progresso para o cliente.
6. Ajuda o cliente a ver as possibilidades desde uma perspectiva mais ampla.
7. É provocativo quando é necessário a incentivar a expansão do cliente.
8. Permanece aberto à possibilidade mesmo quando o cliente resiste.
9. Está disposto a que o desconhecido se manifeste.
10. Incentiva o cliente a explorar as opções mais ambiciosas.

Exemplos de Comportamentos Não Efetivos

O coach:

1. Está apegado a uma determinada estrutura ou processo.
2. Busca um resultado ou uma resposta específica.
3. Corre para encontrar uma solução.
4. Aceita o que o cliente percebe como suas limitações.
5. Faz perguntas diretivas ou faz perguntas demais.
6. Permite que a "história" do cliente limite a exploração de possibilidades.

Medições

1. A conversa entra em áreas novas e potencialmente não relacionadas.

2. O cliente tem um momento de consciência que o pega de surpresa.

3. O cliente é receptivo e reconhece que a expansão ajuda ou outras ideias são possíveis.

4. O coach oferece novas possibilidades.

5. O cliente oferece novas possibilidades

6. O cliente expressa entusiasmo sincero sobre novas possibilidades ou uma aceitação do processo.

Erros comuns dos Coaches:

- Gerar todas as ideias e possibilidades, ao invés de facilitar o processo para o cliente.
- Pensar que todas as ideias precisam ser postas em prática.
- Esforçar-se muito para descobrir as coisas.
- Procurar uma resposta específica ao invés de ser curioso.

Indicadores de que o Coach Entende a Maestria:

- O coach observa como as ideias são construídas umas sobre as outras.
- O coach não força esta maestria na sessão de coaching. Ocorre naturalmente como parte da sessão.
- O coach ajuda o cliente a expandir sobre o que poderia ser – pensando além do que já havia sido considerado.

#9 Ajudando o cliente a criar e usar sistemas de apoio e estruturas

Definição

Ajudar o cliente a identificar e construir relacionamentos, ferramentas, sistemas e estruturas necessários para ele ou ela avançar e sustentar o progresso.

Efeito

O cliente está confiante e seguro para avançar, sabendo que os recursos estão disponíveis ou podem ser criados.

Elementos-chave

1. O coach sugere possíveis sistemas de apoio e estruturas adequadas para as necessidades do cliente.
2. O coach convida o cliente a identificar sistemas de apoio e estruturas que o cliente tem, mas não está utilizando de forma eficaz.
3. O coach assiste o cliente a identificar as áreas em que o cliente sente a necessidade de apoio e estrutura.
4. O cliente entende o valor dos sistemas de apoio apropriados.
5. O progresso do cliente em direção às suas metas e intenções é mais sustentável.

Distinções

- Estruturas de apoio vs. Processos limitantes
- Complementares vs. Duplicação
- Aumentando vs. Esmagando

Exemplos de Comportamentos Efetivos

O coach:

1. Sugere recursos e referências relevantes.
2. Ajuda a identificar sistemas que podem ser necessários e extrai feedback sobre a investigação do cliente, a avaliação, e possível implementação de sistemas e estruturas.
3. É receptivo a sugestões de estruturas e sistemas de apoio complementares.
4. Busca ativamente identificar maneiras de expandir a capacidade através de sistemas e estruturas.
5. Dá suporte ao cliente para a sustentabilidade dos sistemas e estruturas.
6. Não fica amarrado à resposta do cliente para qualquer recurso, sistema ou estrutura.
7. Elicia e usa os valores e/ou sentido de identidade para garantir a sustentabilidade.
8. Alinha os pontos de coaching com os valores e a cultura do cliente.

Exemplos de Comportamentos Não Efetivos

O coach:

1. Recomenda recursos, estruturas ou sistemas sem primeiro identificar as necessidades individuais dos clientes.
2. Recomenda recursos que podem ser inadequados— por motivos financeiros, culturais, organizacionais, de personalidade ou educacional— para o cliente em particular.
3. Procura impor seus próprios sistemas ou estruturas preferenciais.
4. Ignora sugestões do cliente sobre possíveis sistemas de apoio ou estruturas.
5. Não oferece nem incentiva sistemas de apoio e estruturas que são apropriados para o cliente.
6. Não apoia ativamente o cliente para usar esses sistemas de apoio ou estruturas que foram identificados.
7. Não aborda a sustentabilidade dos sistemas de apoio e estruturas que foram identificados.

8. A única estrutura utilizada é “prestar contas ao coach”, como fazer check-in com o coach sobre o progresso.

9. Atribuir ações e passos em lugar de desenhar sistemas e estruturas.

Medições

1. O coach é criativo em ajudar o cliente a gerar sistemas de apoio e estruturas sem se importar se o cliente adotara essas ideias ou não.

2. O cliente reconhece recursos não previamente identificados.

3. O cliente manifesta apreço por ou a compreensão do valor dos sistemas e estruturas, utilizando recursos existentes ou criando novos recursos.

4. O cliente adota a responsabilidade pelo uso, pelas descobertas ou da criação de recursos.

5. O cliente reconhece que este novo apreço ou senso de responsabilidade é um empoderamento.

6. O coach aborda a sustentabilidade dos sistemas de apoio e estruturas.

7. O coach é capaz de distinguir entre uma ação e um sistema de apoio.

Erros comuns dos Coaches:

- Identifica somente uma lista de ações.
- Apoiar-se demais na prestação de contas (responsabilização) como um sistema de apoio.
- O coach identifica todas ou a maioria das ações e sistemas ao invés de envolver o cliente.
- Impõe seus próprios sistemas.
- Identifica somente estruturas de apoio que são muito óbvias (como o cônjuge, o coach, descrição de cargo ou função atual em uma organização).

- Não leva em conta a cultura do cliente – incentivando ações que seriam inapropriadas nesta cultura.

- Quando dentro de uma organização, não tomar em conta a cultura da organização – incentivando ações que seriam inapropriadas nesta cultura.

- Não construir sistemas e estruturas em torno da questão mais importante do cliente.

- Não abordar a forma como as crenças limitadoras ou bloqueios identificados durante a sessão de coaching irão afetar o uso do sistema ou estrutura do cliente.

Indicadores de que o Coach Entende a Maestria:

- O coach sabe a diferença entre um sistema e um plano de ação.

- O coach aborda múltiplas estruturas e sistemas - como o físico, emocional e mental.

- O cliente entende o que eles precisam fazer para garantir a eficácia e a sustentabilidade dos sistemas e estruturas.

- O coach e o cliente discutem sobre o que precisa acontecer para que o cliente o faça confiantemente e consistentemente, de modo que o assunto seja tratado e não se torne um padrão recorrente.

- O coach assegura que as estruturas do cliente estejam alinhadas com os valores e/ou a identidade do cliente.

- O coach e o cliente enfrentam qualquer conflito interno que possa interferir com a sustentabilidade.

- O coach ajuda o cliente a identificar os recursos e estruturas de apoio dentro do local de trabalho ou organização.

- O coach explora e aborda as circunstâncias atuais, expectativas e possíveis restrições dentro da organização.

IAC® Princípios Éticos

Competência

Os/as coaches manterão altos padrões de competência em seu trabalho.

Integridade

Os/as coaches irão apresentar-se de maneira honesta e justa, sendo conhecedores de suas limitações e competências específicas.

Os/as coaches se esforçam para estarem cientes de seus próprios sistemas de crenças, valores, necessidades e limitações e o efeito destes sobre seu trabalho. Na medida do possível, eles tentam esclarecer para as partes interessadas os papéis que eles estão realizando para trabalhar adequadamente em conformidade com essas funções.

Não-Discriminação

A IAC proíbe a discriminação em todos os seus programas e atividades com base na raça, cor, nacionalidade, sexo, religião, idade, deficiência, convicções políticas, orientação sexual e estado civil ou familiar.

Discriminação, tal como definida pela IAC, ocorre quando uma pessoa ou um grupo de pessoas são tratadas menos favoravelmente do que a outra pessoa ou grupo ou quando é negada a oportunidade de participar plenamente e livremente nas atividades da IAC por conta de raça, cor, origem nacional ou étnica; sexo ou estado civil; deficiência; religião ou crenças políticas; preferência sexual; ou alguma outra característica central.

Responsabilidade profissional

Os/as coaches sustentarão padrões de conduta ética que reflitam bem sobre o coach individual, bem como a profissão em geral.

Respeito pelos direitos e dignidade das pessoas

Os/as coaches vão tratar clientes com dignidade e respeito estando cientes das diferenças culturais e do direito à autonomia, privacidade e confidencialidade do/da cliente.

Os/as coaches estão de acordo com o apropriado respeito aos direitos fundamentais, dignidade e valor de todas as pessoas. Eles/elas respeitam os direitos dos indivíduos à privacidade, confidencialidade, autodeterminação e autonomia, conscientes de que a legislação e outras obrigações podem levar a inconsistência e entrar em conflito com o exercício destes direitos. Os/as coaches estão cientes da cultura, do indivíduo e das diferenças de papel, incluindo aquelas devido à idade, sexo, raça, etnia, origem nacional, religião, orientação sexual, deficiência, língua e status socioeconômico.

Os/as coaches tentam eliminar o efeito de preconceitos sobre o seu trabalho baseando-se nesses fatores, e eles/elas não conscientemente participam ou toleram práticas discriminatórias injustas.

IAC® Code of Ethics

Introdução

Os/as coaches trabalham em uma variedade de especializações (como pessoal/de vida, corporativa e de negócios), a fim de ajudar os seus/suas clientes. Os/as coaches são treinados especificamente em coaching através de uma escola ou mentor/a e usam/incorporam sua experiência de vida individual em sua prática.

Os/as coaches podem usar uma matriz de títulos, variando de coach para consultor/a e facilitador/a. Embora cada coach meça o seu progresso de forma diferente, a realização é sempre medida pelos progressos alcançados pelos/pelas clientes dos/das coaches. Devido à natureza pessoal da maioria das relações de coach, este código de ética fornece o quadro e valores sobre os quais os/as coaches profissionais baseiam sua prática.

Os objetivos desse código são triplos. Primeiro, ele fornece os grandes princípios e valores aos quais os/as coaches concordam. Estes incluem a confidencialidade e a máxima preocupação com o bem-estar e o sucesso do/da cliente. Em segundo lugar, fornece regras para os/as coaches usarem em muitas das situações específicas em que um/uma coach pode se encontrar. Finalmente, este código destina-se a servir como um bloco de construção para os padrões éticos e morais dos/das coaches. Enquanto cada coach individual concorda em seguir este código, eles/elas são encorajados a completar e adicionar, para construir um compromisso vitalício com a construção de uma ética de trabalho e profissão.

1. Normas gerais

1.01 Aplicabilidade do código de ética.

(a) Qualquer código pode ser considerado como uma normalização da experiência em um conjunto de regras. Um código é adotado por uma comunidade porque seus membros aceitam que a adesão a tais regras, incluindo as restrições que isto implica, é um benefício para todos, tanto dentro quanto fora da comunidade.

(b) Este código de ética é dirigido a todos os profissionais membros da IAC. Consiste, essencialmente, em uma série de instruções que prescrevem as normas mínimas da prática, a serem observadas pelos membros. O código destinase a respeitar o espírito e não apenas a palavra.

(c) A atividade de um/uma coach sujeita ao código de ética pode ser revista sob esses padrões éticos apenas se a atividade for parte das funções relacionadas ao seu trabalho como coach.

1.02 Relação da ética e da lei do país.

(a) Embora a lei do país onde o/a coach trabalha venha a prevalecer sobre os padrões éticos da IAC, os/as coaches, no mínimo, se esforçam para aderir ao código de ética da IAC.

(b) Um/uma coach não deve se envolver em qualquer atividade ilegal, incluindo, mas não limitado a, direitos de propriedade intelectual, direitos autorais ou violação de patente.

1.03 Relação profissional.

(a) Os/as coaches fornecem seus serviços apenas no contexto das normas profissionais da IAC.

(b) Confiança e responsabilidade são o cerne da profissão do/da coach. Espera-se que os/as coaches sempre irão agir com integridade para com seus/suas clientes, seus pares e consigo.

1.04 Competência em Coaching

(a) Um/uma coach não irá conscientemente alegar um nível de competência que não possui e em todos os momentos exercerá a competência pelo menos ao nível reivindicado.

(b) Os/as coaches prestarão serviços apenas dentro dos limites da sua competência, com base em sua educação, formação, ou apropriada experiência profissional. Os/as coaches só devem aceitar o trabalho que eles/elas acreditam que sejam competentes para realizar.

1.05 Manutenção de conhecimentos.

(a) Os/as coaches mantêm um nível razoável de conscientização das melhores práticas de negócios atuais e informações profissionais em suas áreas de atividade e empreendem esforços para manter a competência nas habilidades que usam.

(b) Os/as coaches se mantêm informados/das de novas tecnologias, práticas, requisitos legais e normas que são relevantes para a profissão de coaching.

1.06 Resultados dos serviços de coaching

(a) Quando os/as coaches fornecem serviços de coaching, (incluindo qualquer avaliaçõa utilizada), para um indivíduo, um grupo ou uma organização, eles/as usam uma linguagem razoavelmente compreensível para o destinatário desses serviços.

(b) Se os/as coaches vão ser impedidos/as por lei ou por quaisquer outros meios de fornecer tais informações a certos indivíduos ou grupos, eles/elas então informam os indivíduos ou grupos, desde o início do serviço.

1.07 Respeitando os Outros.

(a) Respeito pelo indivíduo é uma pedra angular do relacionamento de coaching.

(b) Em suas atividades relacionadas com o trabalho, os/as coaches respeitam os direitos dos outros para manter valores, atitudes e opiniões que diferem de suas próprias.

1.08 Discriminação Injusta.

Em suas atividades relacionadas com o trabalho, os/as coaches não exercem injusta discriminação em qualquer base, de qualquer tipo.

1.09 Assédio.

(a) Os/as coaches não conscientemente se envolvem em comportamento que seja ofensivo/a ou humilhante para as pessoas com quem eles/elas interagem em seu trabalho.

(b) Assédio sexual é uma conduta verbal ou não verbal de natureza sexual, avanços físicos ou solicitação sexual. Os/as coaches certificam-se de que seu comportamento está apropriado em todos os momentos e não pode, de maneira nenhuma, ser descrito como assédio de qualquer forma.

1.10 Conflitos e problemas pessoais.

(a) Os/as coaches reconhecem que eles/elas também podem experimentar problemas pessoais que podem exercer um efeito adverso sobre a relação do/da cliente com o/a coach. Nesse sentido os/as coaches informam os/as clientes sobre tais problemas e juntos/as adequam medidas.

(b) Além disso, os/as coaches têm a obrigação de estarem alertas para os sinais e obter assistência para seus problemas pessoais, numa fase inicial, a fim de evitar perturbações no desempenho técnico.

(c) Quando os/as coaches se tornam conscientes dos problemas pessoais que podem interferir em suas tarefas ao realizar coaching - relacionadas adequadamente, eles/elas tomam as medidas adequadas, tais como a obtenção de consulta profissional ou assistência e determinam se deverão limitar, suspender ou encerrar a sua atividade atual como coach.

1.11 Fazendo Progresso.

Os/as coaches tomam medidas razoáveis para assegurar o avanço do/da cliente e em os casos onde não há progresso, estes/as se esforçam para minimizar qualquer dano ao seu/sua cliente.

1.12 Uso indevido da influência dos/das coaches.

Como as ações e decisões profissionais dos/das coaches podem afetar a vida dos outros, eles/elas estão alertas para evitar que fatores pessoais, financeiros, sociais, organizacionais ou políticos, possam levar ao uso indevido de sua influência.

1.13 Uso indevido do trabalho dos/das coaches.

(a) Os/as coaches não participam nas atividades em que parece provável que as suas habilidades ou avaliações serão usurpadas por outros/outras.

(b) Se os/as coaches se informam sobre o uso indevido ou deturpação de seu trabalho, eles/elas tomam medidas razoáveis para corrigir ou minimizar o uso indevido ou deturpação.

1.14 Conflito de interesses.

(a) Sempre que possível, um/uma coach abstém-se de assumir obrigações profissionais quando as relações preexistentes criariam um risco de conflito de interesses.

(b) Se um/uma coach considera que, devido a fatores imprevistos, uma potencial relação de conflito de interesses tem surgido, o/a coach tenta resolvê-lo/la com a devida consideração para os melhores interesses da pessoa afetada e a conformidade com o código de ética.

1.15 Permuta

Um/uma coach pode participar de permuta somente se a relação não for de exploração. Os/as coaches são livres para negociar a aceitação de bens, serviços, ou outras remunerações não-monetárias em troca de serviços de coaching, dentro das limitações do âmbito juridico e de imposto de renda do país de prática.

1.16 Relações de exploração.

(a) Os/as coaches não exploram pessoas sobre os/as quais possam ter uma função de gestão.
(b) Os/as coaches não se envolvem em relações sexuais com o pessoal sobre o qual o/a coach tem autoridade direta ou avaliativa, porque tais relações podem ser vistas como exploradoras.

1.17 Referências.

Quando indicado e se apropiado profissionalmente, os/as coaches podem cooperar com outros/as profissionais para servir seu/sua cliente eficaz e adequadamente.

1.18 Solicitações de serviços de terceiros.

(a) Quando um/uma coach concorda em fornecer serviços para uma pessoa ou entidade, a pedido de um terceiro, o/a coach esclarece, na medida do possível, desde o início do serviço, a natureza da relação com cada uma das partes. Esta clarificação inclui o papel de coach (como consultor organizacional), os prováveis usos de serviços prestados ou as informações obtidas e o fato de que podem haver limites de confidencialidade.

(b) Se houver um risco previsível do/da coach ser chamado/a a exercer papéis conflitantes por causa do envolvimento de um terceiro, o/a coach esclarecerá a natureza e a direção das responsabilidades dele ou dela, mantendo todas as partes devidamente informadas com as questões, desenvolvendo e resolvendo a situação em conformidade com este código de ética.

1.19 Delegação e supervisão de subordinados.

(a) Os/as coaches delegam a seus/suas empregados/as apenas as responsabilidades que tais pessoas podem, de modo razoavelmente esperado, executar com competência, com base em sua educação, treinamento ou experiência, ou de forma independente ou com o nível de supervisão sendo fornecido.

(b) Os/as coaches fornecem formação adequada e supervisão de seus/suas funcionários/as e tomam medidas razoáveis para ver que essas pessoas executam serviços com responsabilidade, com competência e ética.

1.20 Registros e gestão de informação.

(a) Os/as coaches criam, mantêm, difundem, armazenam, retêm e dispõem de registros e dados relativos à sua prática e outros trabalhos em conformidade com a lei do país em que eles/elas praticam e de uma forma que permite a conformidade com os requisitos do presente Código de ética.

(b) Os/as coaches são recomendados a documentar adequadamente seu trabalho a fim de facilitar a prestação de serviços mais tarde, por eles/elas ou por outros/outras profissionais, para assegurar a prestação de contas e conhecer outros requisitos legais do seu país.

1.21 Taxas e regime financeiro.

(a) Logo que seja possível em uma relação profissional, o/a coach e o/a cliente ou outro destinatário apropriado dos serviços de coaching devem chegar a um acordo especificando a remuneração e as modalidades de cobrança. (b) Os/as coaches não exploram os destinatários dos serviços e dos contribuintes em relação as taxas, nem deturpam suas taxas.

(c) Se limitações aos serviços podem ser antecipadas por conta de limitações no financiamento, isso é discutido com o/a cliente, ou outro destinatário apropriado de serviços logo que seja possível.

Se o/a cliente ou outro destinatário dos serviços não pagar pelos serviços como combinado, e se o/a coach desejar usar agências de cobrança ou medidas legais para coletar as taxas, o/a coach primeiro informa a pessoa que tais medidas serão tomadas e fornece a essa pessoa uma oportunidade de fazer o pagamento pontual.

1.22 Precisão nos relatórios a pagadores.

Em seus relatórios aos/as pagadores/as pelo serviços, os/as coaches, com precisão e clareza, indicam a natureza do serviço prestado, as taxas e/ou todos os outros encargos.

1.23 Honorários compartilhados.

Quando um/uma coach paga, recebe o pagamento ou divide as taxas com outro/outra profissional diferente de um empregador/a – a relação de empregado/a, o pagamento de cada um/uma é baseado no atendimento (encaminhamento, consultoria, administrativo ou outro) e é acordado por escrito antes do início do processo.

2. Publicidade/Declarações Públicas

2.01 Definição.

Publicidade/declarações públicas referem-se a quaisquer documentos escritos ou declarações verbais que um/uma coach torna publicamente disponíveis (como um folheto, artigo, discurso ou currículo profissional) relativos ao coaching.

2.02 Declarações de Outros.

Os/as coaches entendem que os/as outros/outras podem fazer declarações públicas para eles/elas, mesmo quando não seja solicitado a faze-lo. Os/as coaches farão seus melhores esforços para garantir que tais declarações públicas sejam verdadeiras e não enganosas.

2.03 Evitando falsas declarações.

Os/as coaches concordam em não fazer quaisquer declarações públicas que sejam falsas, sob qualquer circunstância. Exemplos de tais declarações incluem: formação, ou experiência e as taxas que eles cobram.

3. Relacionamento de Coaching.

3.01 Estruturação da relação.

(a) Os/as coaches vão explicar a sua estrutura de cobrança antes do pagamento da primeira sessão de coaching com um/uma cliente.

(b) Os/as coaches concordam em trazer e discutir temas importantes, tão cedo quanto possível, na relação de coaching. Um exemplo de um tema, é confidencialidade (Veja também a norma 4.01, discutindo os limites da confidencialidade).

(c) Os/as coaches concordam em encaminhar clientes a outros profissionais quando relevante. Os/as coaches também encaminharão um/uma cliente para um/uma conselheiro/a, um/uma terapeuta ou um/uma psiquiatra, logo que seja possível ver ou ouvir um problema que pode necessitar de tratamento de saúde mental.

(d) Os/as coaches fazem um esforço para responder às perguntas dos/das clientes e suas preocupações sobre o coaching o mais rapidamente possível. Quando disponível, o/a coach irá fornecer informações escritas para abordar preocupações específicas sobre coaching.

3.02 Segurança e bem-estar.

(a) Cada coach deve fazer uma referência adequada para um/uma profissional de serviços de emergência ou profissional de Saúde Mental, logo ao reconhecer situações em que os clientes podem colocar a sua própria segurança ou bem estar em risco, ou a segurança ou o bem-estar dos outros em risco. Em situações graves, o coach deve entrar em contato com um serviço de crise de Saúde Mental ou serviço de emergência em nome do cliente.

(b) Os/as coaches não devem tentar diagnosticar ou avaliar qualquer problema de saúde mental ou problema específico, onde os/as clientes podem colocar a eles/elas e aos outros/outras em risco, mas devem agir somente por sua experiência pessoal, uma vez que os/as coaches não são treinados ou licenciados para fazer tais diagnósticos ou avaliações.

(c) Os/as coaches devem notificar as autoridades competentes, quando um/uma cliente divulgar que ira prejudicar ou pôr em perigo outro indivíduo ou grupo. O/a coach também deve tentar informar a pessoa ou grupo que está sendo prejudicado ou ameaçado. O/a coach não precisa discernir se um problema de saúde mental está presente, ou se o dano atual ou iminente de fato é ilegal.

3.03 Fornecendo Serviços de Coaching à pessoas atendidas por profissionais de Saúde Mental.

Cada coach deve decidir se quer ou não entrar em um relacionamento de coaching com um/uma cliente que está atualmente em fase de psicoterapia ou outros tratamentos de saúde mental. O mais importante ao tomar esta decisão é o bem-estar do cliente.

3.04 Intimidades sexuais com clientes.

Os/as coaches concordam em não se envolver sexualmente com clientes atuais.

3.05 Interrupção de serviços.

Os/as coaches farão esforços razoáveis para fazer outros arranjos para qualquer interrupção dos serviços de coaching. Para interrupções de longo prazo (mais de 1 mês), o/a coach é encorajado/a a encaminhar os/as clientes para outros coaches até que eles/elas sejam capazes de retomar o processo de coaching.

3.06 Encerrando a relação de coaching.

Os/as coaches concordam em finalizar uma relação de coaching quando torna-se claro que o/a cliente já não está ganhando o benefício (ou está sendo prejudicado/a) na relação de coaching. Ao terminar a relação, os/as coaches irão sugerir alternativas ou fornecer referências de outros coaches ou outros serviços profissionais, quando adequado.

4. Privacidade e confidencialidade

Estas normas são aplicáveis às atividades profissionais de todos os coaches.

4.01 Discutindo a confidencialidade e as suas limitações.

(a) Os/as coaches respeitam o direito à privacidade do cliente. Eles/elas não solicitam informações particulares do cliente, a menos que seja essencial na prestação dos serviços, ou na realização de pesquisas. As normas de confidencialidade se aplicam assim que ocorra a divulgação.

(b) A discussão de confidencialidade ocorre no início da relação profissional, a menos que seja contra-indicado ou inviável, e posteriormente, se necessário.

(c) Os/as coaches discutirão a natureza da confidencialidade e limitações com clientes e outras partes interessadas. Coaches examinarão situações em que as informações confidenciais possam ser solicitadas ou divulgadas.

(d) Todas as informações obtidas durante o serviço profissional são confidenciais, a menos que haja uma razão convincente e profissional para sua divulgação. Os/as coaches divulgarão informações confidenciais sem uma versão específica, se for necessário, impedindo o dano iminente ao cliente ou a outra pessoa. Em todas as circunstâncias, os/as coaches serão criteriosos na quantidade de informação que é divulgada.

4.02 Manutencão da confidencialidade..

(a) Os/as coaches são fundamentalmente prudentes na proteção dos direitos de confidencialidade das pessoas com quem trabalham ou consultam. Os/as coaches reconhecem que as relações profissionais, regulamentos institucionais e/ou a lei estabelecem confidencialidade.

(b) Os/as coaches não vão discutir informações confidenciais em qualquer lugar, a menos que a privacidade possa ser assegurada.

(c) Os/as coaches discutem informações confidenciais apenas para fins profissionais, consultivos ou científicos adequados e apenas com pessoas claramente preocupadas com tais assuntos.

(d) Nas suas relações com o público e a mídia (incluindo apresentações profissionais e por escrito) os/as coaches serão cuidadosos em proteger a confidencialidade de seus clientes. Além disso, os/as coaches vão disfarçar as informações confidenciais para que os clientes não sejam individualmente identificáveis. Os/as coaches apenas divulgarão as informações confidenciais se o/a cliente ou o indivíduo legalmente autorizado tiver dado consentimento por escrito.

(e) No papel de consultor/a, os/as coaches não compartilham informações confidenciais que possam levar à identificação de um cliente com quem têm uma relação confidencial. Os/as coaches só podem compartilhar essa informação se tiverem obtido o consentimento prévio do cliente, ou se a divulgação não puder ser evitada. Além disso, os/as coaches compartilham informações na medida do necessário para atingir os objetivos da consultoria.

(f) Os/as coaches tomam precauções lógicas para proteger a confidencialidade do/da cliente em caso de cessação da prática, incapacitação ou morte do coach.

(g) Os/as coaches protegem a confidencialidade de seus/suas clientes falecidos em conformidade com este Código de Ética.

4.03 Registros e gestão de informação.

(a) Os/as coaches mantêm confidencialidade quando criam, armazenam, acessam, transferem e eliminam registros sob a sua autoridade em conformidade com este código de ética e as leis de seu país.

(b) Os/as coaches tomam precauções para assegurar e manter a confidencialidade das informações comunicadas através do uso de telefone, correio de voz, computadores, e-mail, mensagens instantâneas, aparelhos de fax e outras fontes de tecnologia de informação.

(c) Os/as coaches dão passos práticos e legais para garantir que os registros permaneçam disponíveis para servir os melhores interesses dos/das clientes.

4.04 Divulgações.

(a) A menos que proibido por lei, os/as coaches apenas divulgarão as informações confidenciais se o/a cliente, ou pessoa legalmente autorizada a consentir em nome do/da cliente, tenha dado consentimento por escrito.

(b) Os/as coaches podem divulgar informação confidencial sem o consentimento do/da cliente somente conforme estipulado ou permitido por lei.

(c) Quando possível, os/as coaches informam os/as clientes sobre a divulgação de informações confidenciais e possíveis ramificações antes que a divulgação seja feita.

(d) Os/as coaches apenas divulgam as informações confidenciais a terceiros com o apropriado consentimento por escrito.

(e) Os/as coaches devem divulgar determinadas informações confidenciais: conforme exigido por lei, ou se as informações confidenciais puderem colocar o/a cliente ou outros/outras em risco de prejudicar a alguem, ou de comprometer o seu bem-estar.

5. Treinamento de Coaching

5.01 Concepção de programas de treinamento.

Os/as coaches que treinam outros/outras coaches fazem o seu melhor para garantir que seus programas de treinamento sejam bem pensados e forneçam ao treinando o material que eles estão buscando.

5.02 Descrições de programas de treinamento.

Os/as coaches que treinam outros/outras coaches não devem ludibriá-los sobre o treinamento que eles oferecem.

5.03 Ética durante o treinamento.

Os/as coaches que treinam outros/outras coaches irão garantir que eles/elas estejam cientes deste código de ética, quando aplicável, e irão respeitá-lo durante o processo de formação.

5.04 Limitações de treinamento.

Os/as coaches concordam em ver suas próprias limitações na formação de outros coaches, e tais instâncias quando não se sentem suficientemente experientes para treinar outro coach em uma área específica ou técnica, eles/elas encaminham o treinando para outro programa técnico ou outra formação.

6. Publicação e pesquisa de treinamento

6.01 Planejamento da pesquisa.

(a) Os/as coaches que conduzem pesquisa irão projetar e realizar a pesquisa dentro dos padrões científicos estabelecidos.

(b) A pesquisa de treinamento devera ser planejada para minimizar a possibilidade de resultados enganosos a partir dos dados coletados.

(c) Os/as coaches que realizam pesquisas têm a competência para fazê-las, ou têm outros profissionais científicos com competência para supervisionar a pesquisa.

(d) A pesquisa será conduzida em conformidade com todas as leis do país onde a pesquisa é realizada.

(e) 6.02 Realização de pesquisas.

(a) A aprovação ou consentimento dos participantes da pesquisa ou da organização anfitriã deve ser obtida, a menos que a clausula (b) abaixo se aplique.

(b) A aprovação ou consentimento dos/das participantes da pesquisa ou organizações anfitrias não são necessárias apenas em casos especiais, tais como pesquisa com questionários anônimos ou observações naturalísticas.

(c) Os/as participantes serão informados/das sobre a pesquisa e a sua utilização ou utilizações previstas, em linguagem compreensível para o público em geral.

(d) Quando aplicável, os participantes da pesquisa estarão adequadamente protegidos das consequências adversas da sua participação, incluindo (mas não limitado a) possíveis consequências de retirar-se da investigação.

(e) Se incentivos forem oferecidos para os participantes da pesquisa, tais incentivos não devem ser excessivos ou inadequados.

6.03 Elaboração de relatórios de resultados de pesquisa.

Quando os resultados das pesquisas são disponibilizados, os/as coaches não falsificam ou manipulam os resultados. Se forem encontrados erros signifcativos da pesquisa no futuro, tentativas adequadas serão feitas para corrigir os resultados anteriores.

Os items a seguir se aplicam a todas as publicações feitas por coaches:

6.04 Plágio.

Os/as coaches não copiam dos outros/outras pesquisas ou dados sem permissão prévia por escrito do criador.

6.05 Crédito de publicação.

Os/as coaches tomam crédito apenas por seu próprio trabalho e responsabilidade.

6.06 Revisores profissionais.

Os/as coaches que revisam profissionalmente material antes da publicação, respeitam a confidencialidade da obra e dão crédito da publicação para os seus autores.

IAC Coaching Masteries™ NOTE SHEET

Coach:_____ Cliente:_____ Data:_____ Pontuação total: _____

Pontuação:	#1 Estabelecer e manter um relacionamento de confiança		
Definição: Garantir um ambiente seguro e uma relação de suporte para o crescimento, o descobrimento e a transformação.	**Efeito:** 1. O cliente está aberto para compartilhar e receber. 2. O cliente percebe o coach como alguém (Personal Advocate) que lhe oferece todo seu apoio. 3. O cliente vê a transformação e o crescimento como gerenciável. 4. O cliente tem expectativas realistas dos resultados e responsabilidades do processo de coaching.	**Elementos-chave:** 1. Respeito e aceitação mútua. 2. Confiança e tranquilidade. 3. O cliente se sente seguro para compartilhar medos sem o julgamento do coach.	**Distinções:** • Colaborativo vs cooperativo • Aceitação e suporte vs tolerância • Confiança vs Domínio

Exemplos de Comportamentos Efetivos:	Exemplos de Comportamentos Não Efetivos:	Medições:
O coach: 1. Usa a escuta ativa. 2. Reconhece a própria humanidade/limitações. 3. Está alerta aos sinais de medo/dúvida. 4. Garante ao cliente que a ansiedade, dúvida ou medo no processo de transformação é algo manejável. 5. Utiliza perguntas para descobrir esperanças/sonhos. 6. Faz perguntas desafiadoras e de sondagem, que o cliente responde abertamente. 7. Convida a fazer sugestões para melhores perguntas, ou uma nova direção para o coaching. 8. Demonstra integridade em suas palavras e ações. 9. Observa onde a confiança está ausente ou bloqueada e discute abertamente.	O coach: 1. Faz perguntas ineficazes como perguntas diretivas ou fechadas. 2. Não convida o cliente a dar sugestões. 3. Limita o cliente e/ou não incentiva o cliente a explorar as opções mais ambiciosas. 4. Tenta mostrar-se “bem” ou agradar. 5. Impõe uma opinião. 6. Expressa ou implica juízo.	1. O cliente está aberto a compartilhar as preocupações ou medos. 2. O cliente responde positivamente às perguntas/observações desafiadoras. 3. O cliente compartilha as ambições/sonhos mais audaciosos, se é adequado no contexto do coaching. 4. O coach reconhece suas próprias limitações quando é apropriado. 5. O cliente livremente expressa emoções. 6. O cliente é receptivo ao coach.

Notas:	**Notas:**	**Notas:**

Pontuação:	#2 Perceber, afirmar e expandir o potencial do cliente

Definição:	Efeito:	Elementos-chave:	Distinções:
Perceber e ajudar o cliente a reconhecer e apreciar a sua força e potencial.	1. O cliente tem maior apreço de suas capacidades pessoais e de seu potencial. 2. O cliente está mais disposto a tomar ações para além dos seus paradigmas atuais ou estratégias.	1. Estar em empatia com o cliente. 2. Reconhecer uma ampla gama de possibilidades. 3. Incentivar e empoderar o cliente. 4. Desafiar as crenças limitantes. 5. Reconhecer as fortalezas do cliente e consciência de onde as forças apoiam os objetivos pessoais e organizacionais (quando for apropriado).	□ Acreditar vs. Julgar □ Permitir vs. Empurrar □ Expandir vs. Esticar

Exemplos de Comportamentos Efetivos:	Exemplos de Comportamentos Não Efetivos:	Medições:
O coach: 1. Oferece encorajamento sincero. 2. Expressa ou demonstra que acredita no potencial do cliente. 3. Demonstra compromisso com o sucesso do cliente. 4. Dá feedback positivo específico, referindo-se ao comportamento e desempenho do cliente. 5. Lembra o cliente de suas capacidades, fortalezas, talentos, conhecimentos e experiências. 6. Inspira e evoca o maior potencial do cliente. 7. Acessa o desejo do cliente de deixar um legado duradouro quando for apropriado. 8. Conecta o potencial do cliente com possíveis oportunidades e recursos em sua organização.	O coach: 1. Atua como “animador/a de torcida”, ou utiliza um entusiasmo exagerado ou pouco sincero. 2. Aceita, em vez de mostrar-se curioso sobre as suposições, limitações e obstáculos do cliente. 3. Desafia para além do que o cliente pode suportar, tornando-se desencorajador. 4. Empurra a agenda do coach disfarçada de apoio. 5. Manipula o cliente. 6. Faz com que o cliente se equivoque. 7. Cria ou incentiva a dependência do cliente. 8. Orienta o cliente na direção de ações culturalmente inadequadas. 9. Não demostra fé no cliente.	1. O cliente já não fica amarrado, mas é animado e avança, falando e planejando ações. 2. O coach incentiva mais ações por parte do cliente além da sua zona de conforto prévia, quando for apropriado. 3. O cliente está empoderado e aceita sua responsabilidade. 4. O cliente é motivado para atuar e completar as suas tarefas. 5. O coach inspira e evoca o maior potencial do cliente. 6. O cliente reconhece seu próprio potencial. 7. O cliente se sente compreendido e validado. 8. O cliente torna-se consciente de comportamentos, pensamentos e crenças limitantes.

Notas:	Notas:	Notas:

Pontuação:	#3 Escutando com Compromisso		
Definição: Prestar atenção total para as palavras, as nuances e o significado não dito da comunicação do cliente; o coach é mais profundamente consciente do cliente, sua preocupação e a origem do problema, escutando além do que o cliente é capaz de articular.	**Efeito:** 1. O Cliente se sente compreendido e validado, não julgado. 2. O cliente se comunica com menos esforço e com mais recursos.	**Elementos-chave:** 1. O coach centra-se sobre o que cliente expressa verbal e não verbalmente. 2. O coach ouve além do que a cliente articula. 3. O coach está alerta às discrepâncias entre a linguagem verbal (palavras) e o comportamento e emoções do cliente.	**Distinções:** Escutar para vs. Escutar a Estar ciente de vs. Antecipar Evocar vs. Dirigir

Exemplos de comportamentos efetivos:	**Exemplos Comportamentos Não Efetivos:**	**Medições:**
O coach: **1. É silencioso ou usa pequenas pistas para dar ao cliente a oportunidade de refletir ou responder.** **2. Percebe as nuances na comunicação do cliente.** **3. Confirma as comunicações do cliente, fornecendo a oportunidade para o cliente rever o que disse.** **4. Identifica as discrepâncias entre o que o cliente está dizendo (palavras) e seu comportamento e/ou emoções.** **5. Discerne o método apropriado de coaching para ser usado de acordo com as necessidades e preocupações do cliente.**	**O coach:** **1. Interrompe inadequadamente ou fala ao mesmo tempo que o cliente.** **2. Não permite o silêncio produtivo (tais como falar continuamente, tão logo o cliente termine de falar).** **3. Perde os pontos mais profundos da comunicação do cliente.** **4. Desconsidera algo importante.** **5. Utiliza uma abordagem que é genérica e estereotipada em lugar de adaptar a metodologia de coaching para as necessidades do cliente.** **6. Enfoca-se em impor seu ponto de vista, em vez de escutar a comunicação do cliente em seus múltiplos níveis.**	**1. O tom do cliente e seu fluxo de ideias se tornam mais abertos e sem esforço.** **2. O cliente dispõe do tempo necessário para processar pensamentos e descobrimentos. 3. O coach confirma o que o cliente não está dizendo, se é apropriado.** **4. O cliente confirma as observações do coach acerca do que o cliente não está dizendo em sua comunicação.** **5. O coach utiliza o silêncio nos momentos oportunos e com duração efetiva.** **6. O coach não dirige o cliente em nenhuma direção específica.**
Notas:	**Notas:**	**Notas:**

Pontuação:	#4 Processando no presente		
Definição: **Enfocar toda a atenção no cliente, processando a informação ao nível da mente, corpo, coração e/ou espírito, quando for apropriado.** **O coach expande a consciência do cliente de como vivenciar os pensamentos e temas nesses níveis, quando for apropriado.** **O coach utiliza o que está acontecendo na sessão (comportamento do cliente, padrões, emoções e a relação entre coach e cliente, etc) para assistir o cliente a um maior nível de autoconsciência e ação apropriada e positiva.**	**Efeito:** **1. O cliente é livre para expressar e envolver-se com a realidade presente** **2. O cliente não se encontra bloqueado por apreensões ou preocupações passadas ou futuras.** **3. O cliente se beneficia dos descobrimentos e apoio recebido no coaching, em todos os níveis.** **4. O coach está altamente sintonizado para perceber comunicações sutis do cliente.**	**Elementos-chave:** **1. O coach é consciente das dinâmicas que estão acontecendo dentro da sessão, dentro do cliente, e entre o coach e o cliente, e entende como as dinâmicas afetam o cliente e o coaching.** **2. O coach tem uma consciência holística e simultânea das comunicações do cliente em todos os níveis.** **3. O coach é capaz de discernir se o cliente está se comunicando desde o passado, presente ou futuro.** **4. O coach permite ao cliente a oportunidade de processar e esclarecer perguntas e os comentários do coach.** **5. O coach permite ao cliente a oportunidade de processar seus próprios pensamentos e respostas.**	**Distinções:** **Responder da consciência vs. Reações condicionadas.** **Aqui e agora vs. Passado ou futuro** **Sintonizado vs. Alerta**

Exemplos de comportamentos efetivos:	Exemplos Comportamentos Não Efetivos:	Medições:
O coach: **1. Usa o que está acontecendo na sessão, ou entre coach e o cliente, como uma oportunidade de aprendizagem e descoberta.** **2. Compartilha o que o coach nota, percebe ou sente, quando isso poderia servir ao cliente.** **3. Permanece aberto a perspectiva do cliente.** **4. Mantém a conexão enquanto percebe temas e padrões.** **5. Faz perguntas e oferece observações em diferentes níveis, conforme for apropriado.** **6. Proporciona momentos de silêncio para o benefício do cliente e o coach, para verificar formas mais sutis de conhecimento.** **7. Verifica com o cliente sobre pensamentos, sentimentos e intuição.** **8. Verifica com o cliente o que está sentindo em seu corpo, se for apropriado para esse cliente.** **9. Expande a consciência do cliente em diferentes níveis de conhecimento** **10. Compartilha intuições e teorias com leveza.** **11. Oferece ao cliente formas possíveis de explorar**	**O coach:** **1. Não se envolve com o cliente no nível que o cliente precisa no processo coaching.** **2. Compartilha algo que obviamente não é relevante ou é contraproducente.** **3. Impõe seu ponto de vista ou sua agenda.** **4. Não reconhece ou aborda comportamentos contraproducentes quando ocorrem durante a sessão de coaching.** **5. Não aborda padrões de comportamento chave de pensamento, comportamento ou expressão que acontecem na sessão.** **6. Não está consciente de como seu próprio comportamento afeta o coaching ou o cliente.**	**1. O coach demonstra consciência sobre a expressão do cliente em múltiplos níveis, conforme for apropriado.** **2. O coach fica leve e desfruta do processo de coaching.** **3. O coach e o cliente permitem valorosos momentos de silêncio durante a sessão de coaching.** **4. O coach está consciente das necessidades e da agenda do cliente.** **5. O coach ajuda o cliente a determinar e expressar seu próprio ponto de vista em diferentes níveis da mente, corpo e espírito, conforme for apropriado.** **6. O coach compartilha seu ponto de vista sem tentar persuadir o cliente a adotá-lo.** **7. O coach modela para o cliente o valor de expandir seus níveis de consciencia conforme correspondem.** **8. O coach ajuda o cliente a se envolver na realidade presente, no que acontece no momento.** **9. O coach usa efetivamente o relacionamento de coaching e a própria sessão, como uma ferramenta de coaching.**
seu "conhecimento interno" e de como usar seu corpo como fonte de sabedoria e como ponto de referência para tomar decisões. **12. Interrompe para re-focalizar o cliente quando apropriado (por exemplo, quando o cliente fica atrapalhado em contar uma história da situação, ou o cliente está falando sobre assuntos não relacionados).**		

Notas:	**Notas:**	**Notas:**

Pontuação:	#5 Expressando

Definição:	Efeito:	Elementos-chave:	Distinções:
A atenção e a consciência de como o coach comunica compromisso, direção, intenção e ideias – e a efetividade dessa comunicação.	1. A interação de coaching é reforçada quando o cliente está à vontade e confiante. 2. O cliente está aberto para entender e/ou questionar qualquer comunicação por parte do coach.	1. Respeito. 2. Atenção. 3. Foco no cliente. 4. Clareza. 5. Adequado.	Comunicação “para” o cliente vs. Comunicação “ao “cliente”. Permitindo o “como” da comunicação vs. o “que” da comunicação. (Como o coach transmite seu apoio e encorajamento vs. utilizar somente as palavras para se expressar).

Exemplos de Comportamentos Efetivos:	Exemplos de Comportamentos Não Efetivos:	Medições:
O coach: 1. Mantém o foco e a atenção no cliente. 2. Constrói e mantém laços através da comunicação personalizada. 3. Usa habilidades verbais e não verbais eficazmente. 4. Fala de maneira consciente, clara e concisa, em benefício do cliente. 5. Fala diretamente, mantendo-se sensível ao humor e a circunstância do cliente. 6. Pede as contribuições do cliente, a auto revelação e a expressão de sentimentos. 7. Usa ritmo e energia eficazmente. 8. Modela limites apropriados na comunicação escrita e verbal.	O coach: 1. É egocêntrico (esforçando-se demais; focalizase em si mesmo vs. no cliente; não está totalmente presente e comprometido; interrompendo inadequadamente). 2. Usa um ritmo de expressão que é inconsistente com a energia da sessão (por exemplo, apressando-se ou atrasando-se). 3. É ineficaz em expressar uma ideia (por exemplo, usa muitas palavras; o cliente não entende o vocabulário, referências ou metáforas; o ponto não é relevante). 4. Comunica-se de uma forma pouco autêntica ou que está em conflito com as palavras ou tom do cliente. 5. Tem maneirismos verbais inadequados ou "tiques" verbais, susceptíveis de interromper ou interferir com o processo de pensamento ou expressão do cliente. 6. Usa o riso ou humor inadequadamente ou ineficazmente.	1. O intercâmbio entre o coach e o cliente flui livremente e/ou é expansivo. 2. A comunicação do coach torna-se uma plataforma de lançamento para o cliente em direção a um discurso mais aberto e de resultados positivos.

Notas:	**Notas:**	**Notas:**

Pontuação:	#6 Clarificando

Definição:	Efeito:	Elementos-chave:	Distinções:
Reduzir/eliminar confusão ou incerteza; aumentar a compreensão e a confiança do cliente.	1. O cliente e o coach avançam de maneira mais direta. 2. Aumentam as possibilidades. 3. Diminuem a incertezas. 4. Descobre-se o desconhecido.	1. Identificar as questões mais importantes, respeitando as preferências e limitações do cliente. 2. Não há julgamento pelo coach, não há vontade de dirigir para um destino específico. 3. Identificar necessidades e valores chave. 4. Facilitar o alinhamento de propósitos, visão e missão. 5. Identificar bloqueios que impedem o progresso.	Fonte vs. Sintoma Simples vs. Complicado Discernir vs. Resolver

Exemplos de Comportamentos Efetivos:	Exemplos de Comportamentos Não Efetivos:	Medições:
O coach: 1. Estabelece ou compartilha distinções. 2. Faz perguntas do tipo: "isto ou aquilo". 3. Conecta-se com aquilo que o cliente já sabe ou tem experimentado. 4. Identifica padrões. 5. Formula perguntas abertas. 6. Faz afirmações que melhoram a compreensão do cliente. 7. Reflete ou parafraseia. 8. Expõe o que é percebido.	O coach: 1. Ignora ou perde o que é mais importante. 2. Faz suposições. 3. É arrastado ou distraído pelo caos e pela confusão do cliente. 4. Faz perguntas indutivas. 5. Faz perguntas fechadas. 6. Não faz perguntas. 7. Não aborda um tema que o cliente claramente evita ou minimiza. 8. Procura esclarecer um sintoma, em vez de olhar para a fonte do problema.	1. A ou as questões mais importantes para o cliente são identificadas e abordadas. 2. O cliente sente-se compreendido. 3. Aumenta a energia do cliente. 4. A visão que o cliente tem da situação mudou, o que permite: a. aumento do foco. b. maior clareza e menos incerteza ou confusão. c. revela informações previamente desconhecidas. d. surge novas possibilidades, tais como pensamentos, ações, significados. 5. O cliente aumentou o seu nível de autoconsciência ou pode se ver de uma nova perspectiva.

Notas:	**Notas:**	**Notas:**

Pontuação:	#7 Ajudando o cliente definir e manter intenções claras

Definição:	Efeito:	Elementos-chave:	Distinções:
Ajudar o cliente a concentrar-se ou a permanecer focado e trabalhar em direção aos objetivos pretendidos.	1. O cliente sente-se capaz. 2. O cliente tem clareza sobre o que ela ou ele quer alcançar ou transformar. 3. O cliente está inspirado pelas possibilidades. 4. O cliente avança com proposito.	1. Investigar sobre as intenções e metas do cliente. 2. Ficar atento ao que é mais importante. 3. Esclarecer o sentido do progresso. 4. Rever periodicamente, revisando e/ou celebrando o processo e as intenções.	Transformar vs. Mudar Progresso vs. Movimento

Exemplos de Comportamentos Efetivos:	Exemplos de Comportamentos Não Efetivos:	Medições:
O coach: 1. Clarifica continuamente a intenção do cliente. 2. Percebe o que importa para o cliente. 3. Faz perguntas que revelam as intenções do cliente. 4. Traz o cliente de volta para o que é importante. 5. Reformula as intenções do cliente de uma maneira que agrega valor. 6. Pergunta sobre as intenções e os pressupostos, respeitando as metas e preferencias do cliente. 7. Oferece recursos para melhorar a capacidade do cliente de esclarecer suas intenções (incluindo: modelos, ferramentas, livros, avaliações). 8. Percebe ou investiga e responde aos mutantes desejos e às necessidades do cliente. 9. Alinha os pontos ou intenções do coaching com os valores do cliente. 10. Entende como os valores e/ou crenças do cliente suportam as intenções.	O coach: 1. Pressiona o cliente para alcançar os objetivos estabelecidos que não são mais relevantes. 2. Avança, mesmo que as intenções não são claras. 3. Precisa ou inadequadamente influencia, que o cliente siga a agenda ou metodología do coach. 4. Conjectura sobre o cliente. 5. Deixa-se levar pelas tangentes do cliente que se desviam da meta estabelecida.	1. O cliente está mais animado ou confiante sobre o futuro. 2. O cliente está mais animado ou confiante sobre o presente. 3. O cliente concorda em aceitar mais responsabilidades. 4. O cliente tem um momento de compreensão que elimina um obstáculo mental. 5. O cliente está comprometido e entusiasmado com a nova direção, compromisso renovado, habilidades ou estratégias, com um novo ponto de vista.

Notas:	**Notas:**	**Notas:**

Pontuação:	#8 Convidando a possibilidade

Definição:	Efeito:	Elementos-chave:	Distinções:
Criar um ambiente que permita que ideias, opções e oportunidades surgiam.	1. O coach facilita a expansão de pensamentos e ações. 2. A consciência do cliente é expandida. 3. O coach ajuda o cliente a transcender as barreiras 4. O cliente está disposto a deixar sua zona de conforto. 5. O cliente tem mais opções.	1. Confiança, abertura, curiosidade, coragem, reconhecimento do potencial. 2. O coach e o cliente se comunicam através da exploração e descoberta. 3. Identificando possibilidades “internas” (por exemplo: grandeza pessoal, propósitos maiores) e possibilidades "externas" (p.ex.: recursos, modelagem). 4. As possibilidades são geradas pelo coach, pelo cliente ou pela colaboração de ambos.	"Mente de principiante" vs. Impor expertise Criativo vs. Prescritivo Expansão vs. Res olução

Exemplos de Comportamentos Efetivos:	Exemplos de Comportamentos Não Efetivos:	Medições:
O coach: 1. Utiliza ferramentas e técnicas adequadas para criar o ambiente para a expansão, convidando a possibilidade. 2. Leva em conta vários cenários, circunstâncias e culturas para expandir as opções do cliente. 3. Faz perguntas para melhorar o processo de descobrimento. 4. Minimiza o efeito do pensamento condicionado. 5. Participa de "chuvas de ideias" com o cliente; uma vez que se identificou a direção da ação mais apropriada e o progresso para o cliente. 6. Ajuda o cliente a ver as possibilidades desde uma perspectiva mais ampla. 7. É provocativo quando é necessário a incentivar a expansão do cliente. 8. Permanece aberto à possibilidade mesmo quando o cliente resiste. 9. Está disposto a que o desconhecido se manifeste. 10. Incentiva o cliente a explorar as opções mais ambiciosas.	O coach: 1. Está apegado a uma determinada estrutura ou processo. 2. Busca um resultado ou uma resposta específica. 3. Corre para encontrar uma solução. 4. Aceita o que o cliente percebe como suas limitações. 5. Faz perguntas diretivas ou faz perguntas demais. 6. Permite que a "história" do cliente limite a exploração de possibilidades.	1. A conversa entra em áreas novas e potencialmente não relacionadas. 2. O cliente tem um momento de consciência que o pega de surpresa. 3. O cliente é receptivo e reconhece que a expansão ajuda ou outras ideias são possíveis. 4. O coach oferece novas possibilidades. 5. O cliente oferece novas possibilidades 6. O cliente expressa entusiasmo sincero sobre novas possibilidades ou uma aceitação do processo.

Notas:	**Notas:**	**Notas:**

Pontuação:	#9 Ajudando o cliente a criar e usar sistemas de apoio e estruturas

Definição:	Efeito:	Elementos-chave:	Distinções:
Ajudar o cliente a identificar e construir relacionamentos, ferramentas, sistemas e estruturas necessários para ele ou ela avançar e sustentar o progresso.	O cliente está confiante e seguro para avançar, sabendo que os recursos estão disponíveis ou podem ser criados.	1. O coach sugere possíveis sistemas de apoio e estruturas adequadas para as necessidades do cliente. 2. O coach convida o cliente a identificar sistemas de apoio e estruturas que o cliente tem, mas não está utilizando de forma eficaz. 3. O coach assiste o cliente a identificar as áreas em que o cliente sente a necessidade de apoio e estrutura. 4. O cliente entende o valor dos sistemas de apoio apropriados. 5. O progresso do cliente em direção às suas metas e intenções é mais sustentável.	Estruturas de apoio vs. Processos limitantes Complementares vs. Duplicação Aumentando vs. Esmagando

Exemplos de Comportamentos Efetivos:	Exemplos de Comportamentos Não Efetivos:	Medições:
O coach: 1. Sugere recursos e referências relevantes. 2. Ajuda a identificar sistemas que podem ser necessários e extrai feedback sobre a investigação do cliente, a avaliação, e possível implementação de sistemas e estruturas. 3. É receptivo a sugestões de estruturas e sistemas de apoio complementares. 4. Busca ativamente identificar maneiras de expandir a capacidade através de sistemas e estruturas. 5. Dá suporte ao cliente para a sustentabilidade dos sistemas e estruturas. 6. Não fica amarrado à resposta do cliente para qualquer recurso, sistema ou estrutura. 7. Elicia e usa os valores e/ou sentido de identidade para garantir a sustentabilidade. 8. Alinha os pontos de coaching com os valores e a cultura do cliente.	O coach: 1. Recomenda recursos, estruturas ou sistemas sem primeiro identificar as necessidades individuais dos clientes. 2. Recomenda recursos que podem ser inadequados— por motivos financeiros, culturais, organizacionais, de personalidade ou educacional— para o cliente em particular. 3. Procura impor seus próprios sistemas ou estruturas preferenciais. 4. Ignora sugestões do cliente sobre possíveis sistemas de apoio ou estruturas. 5. Não oferece nem incentiva sistemas de apoio e estruturas que são apropriados para o cliente. 6. Não apoia ativamente o cliente para usar esses sistemas de apoio ou estruturas que foram identificados. 7. Não aborda a sustentabilidade dos sistemas de apoio e estruturas que foram identificados. 8. A única estrutura utilizada é “prestar contas ao coach”, como fazer check-in com o coach sobre o progresso. 9. Atribuir ações e passos em lugar de desenhar sistemas e estruturas.	1. O coach é criativo em ajudar o cliente a gerar sistemas de apoio e estruturas sem se importar se o cliente adotara essas ideias ou não. 2. O cliente reconhece recursos não previamente identificados. 3. O cliente manifesta apreço por ou a compreensão do valor dos sistemas e estruturas, utilizando recursos existentes ou criando novos recursos. 4. O cliente adota a responsabilidade pelo uso, pelas descobertas ou da criação de recursos. 5. O cliente reconhece que este novo apreço ou senso de responsabilidade é um empoderamento. 6. O coach aborda a sustentabilidade dos sistemas de apoio e estruturas. 7. O coach é capaz de distinguir entre uma ação e um sistema de apoio.
Notas:	Notas:	Notas: