

# COACHING EMOCIONAL



*IAC Coaching Masteries™  
Licensed School*

Coaching Emocional  
© 2018 SE7E MONTES  
Coordenação editorial:  
Revisão:  
Diagramação:  
Capa:

*Dr. Fernando Guillen  
Elen Barbosa de Paula Araújo  
Mônica Barros Gomes Silva  
David Guillen Velasco*

Publicado no Brasil por SE7E MONTES.  
1ª edição: 2018. Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, distribuída ou transmitida sob qualquer forma ou meio, ou armazenada em base de dados ou sistema de recuperação, sem a autorização prévia por escrito da Se7e Montes. Exceto em caso de indicação em contrário.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-63767-61-5



9 788563 767615

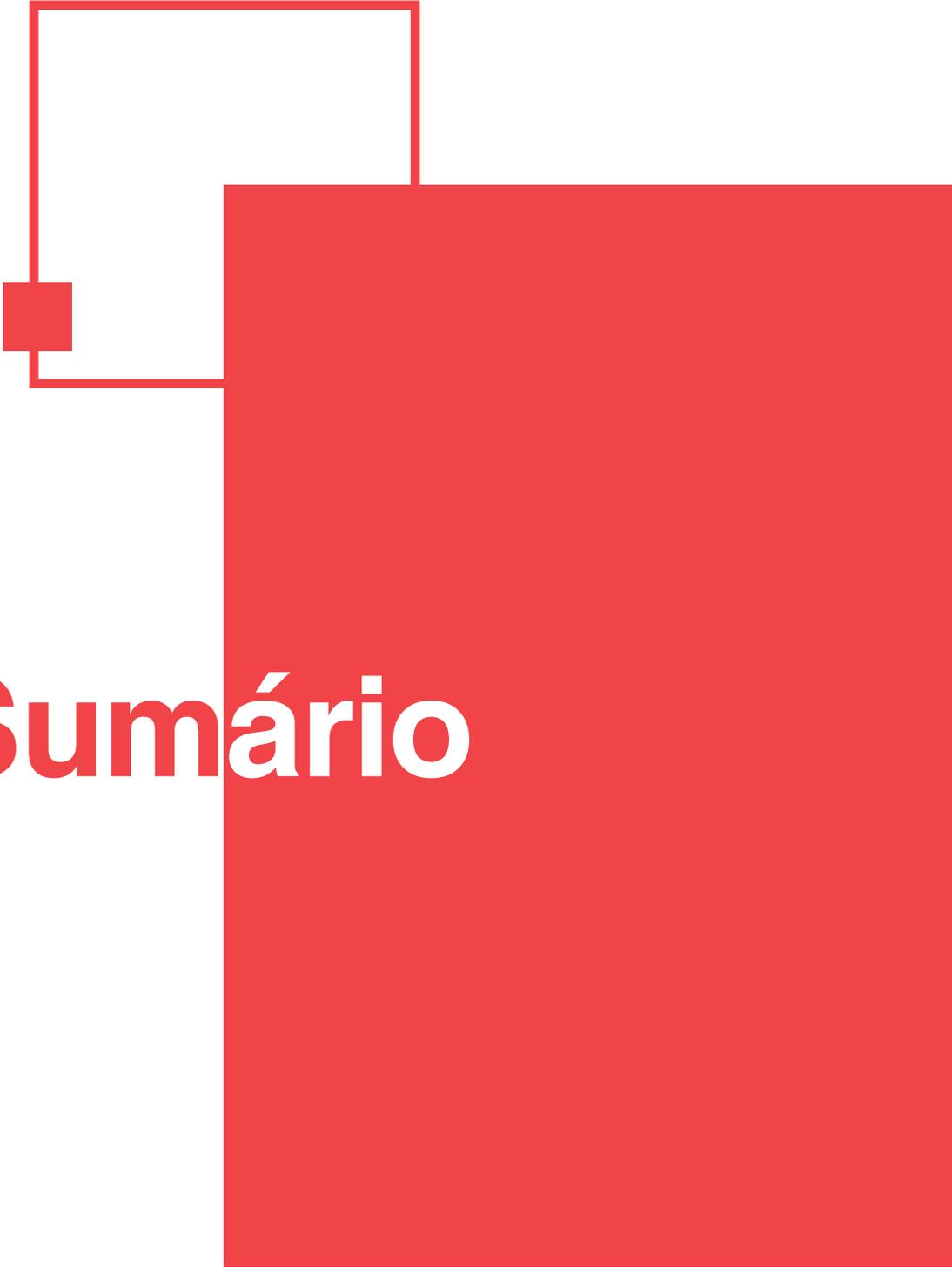
# COACHING EMOCIONAL



*IAC Coaching Masteries™  
Licensed School*

**Dr. Fernando Guillen**

1.ª Edição  
Belo Horizonte  
2018



# Sumário

01

Primeiros Passos: O que é Coaching?

14

As Competências Fundamentais do Coach

30

As Nove Maestrias da IAC

COACHING  
**EMOCIONAL**



Quem não retira diariamente o lixo das suas emoções, um dia vai ter que tirar suas emoções do lixo!

## CAPÍTULO 01.

Primeiros Passos: O Que é Coaching?

Ao revisarmos a origem do termo Coach, a história nos leva aos séculos XV e XVI, quando a Cidade húngara de Kócs, localizada cerca de 70 km de Budapeste (entre Viena e Pest) começou a se tornar muito popular; portanto Kócs tornou-se uma parada obrigatória para todas as viagens entre as duas Capitais. Dessa maneira, começou a ser muito comum o uso de uma carruagem caracterizada por ser a única equipada com um sistema de suspensão. Assim foi como se começou a falar de “*Kocsiszekér*” ou de “carruagem de Kócs”, sendo este um símbolo de excelência. Em seguida, o termo *Kocsi* passou ao alemão como “*Kutsche*”, ao italiano como “*cocchio*” e ao espanhol como “*coche*”, que em português é “carro”.



Por isso, a palavra “Coach” (derivado de “coche”) significa transportar pessoas de um lugar a outro.

Como, então, uma palavra húngara para carruagem puxada por cavalos passou a ser usada para um técnico de basquete?

Existem duas teorias: Um Coach era inicialmente um tutor que guiava os estudantes por vários campos de estudo ou lições. O Coach conduzia o aluno pelo curso, assim como um Coach e quatro cavalos levavam uma família inglesa do século 18 para Londres. Essa é a teoria mais aceita.

A outra ideia britânica é que os serviços de ricos proprietários da terra liam para seus senhores enquanto estes conduziam as carruagens pelo interior do País a negócios ou em longas viagens até uma cidade vizinha. Um tutor particular poderia ir junto para assistir os filhos do patrão ou, realmente, para ler em voz alta para as crianças que, então, eram tuteladas por alguém (*coached*) em seus estudos, enquanto viajavam pelas estradas do País. Foi apenas um pequeno salto no significado da palavra “Coach”, de tutor acadêmico para alguém que desempenhava a função de treinador em esportes como basquete ou futebol, e que mostrava aos jogadores, em virtude de sua vasta expertise e experiência, algumas das jogadas e truques necessários para que eles se superassem em um determinado esporte.

## UM POUCO DE HISTÓRIA

Existem diferentes teorias sobre a origem do Coaching e, ainda hoje, depois de mais de trinta anos de desenvolvimento e crescimento da profissão em todo o mundo, continuam a surgir personagens como fundadores ou os pais dessa nova metodologia, potencializadora do desenvolvimento humano.

O que acontece é que essa metodologia toma conceitos e ferramentas provenientes da Filosofia, da Programação Neurolinguística, da Psicologia Positiva e da Psicologia da Gestalt, entre outras disciplinas.

Devido às características dialéticas das sessões de Coaching, são associadas inevitavelmente à filosofia, e, sobretudo, a pensadores como Sócrates, Platão e Aristóteles. Vejamos quais são as influências do Coaching:

### Sócrates

Há quem considere Sócrates como um dos Coaches mais reconhecidos da história. Por sua capacidade de fazer fluir ideias através da Arte da Maiêutica, ele coloca em prática a arte da interrogação, conseguindo desconcentrar o seu interlocutor para em seguida, convidá-lo a tomar consciência de seu conhecimento ou despertando-lhe alguma inquietação. Dessa forma, enfrentado a si mesmo, o interlocutor aprende a conhecer-se e encontra a sua verdade ou a verdade (dependendo de sua própria visão de mundo) como uma função prática para a sua vida.

### Platão

No caso de Platão reconhecemos a estrutura de seus diálogos como sessões Coaching primitivas: a importância das perguntas como uma ferramenta de trabalho que potencializa as conversações (diálogos) e servem como um método para a obtenção do conhecimento (as perguntas poderosas e a escuta ativa constituem as habilidades que um Coach deve aprender para se tornar um verdadeiro catalisador do outro). Outra característica que o Coaching toma do pensamento de Platão é a ideia de autoconhecimento (do corpo, da mente, do espírito, do coração, das relações sociais e da relação com o meio ambiente) como uma fonte inesgotável de recursos através dos quais o Coachee pode desenvolver um processo de aprendizagem que o leve a atingir seus objetivos com um desempenho extraordinário.

## Aristóteles

Embora o pensamento realista de Aristóteles se contraponha diametralmente à filosofia idealista de Platão, o Coaching consegue integrar as ideias de ambos. Para Aristóteles o homem pode chegar a ser o que ele deseja, sempre e quando indicar ao seu “apetite intelectual” qual é a sua natureza primeira (o que ele é hoje) e para onde quer ir (o que ele deseja ser). Este filósofo mostrou que a busca da felicidade (argumento teleológico) é um dos motivadores mais importantes para o ser humano e, por sua vez, que a metodologia básica para torna-se o que se deseja é a ação (hábito).

## Filosofia Existencialista

O eixo central do Coaching é a existência individual: nós, os seres humanos, temos a capacidade de percebermos ou de tomarmos consciência de nós mesmos para repensarmos o nosso próprio projeto de vida. Por isso, é fundamental tomar consciência interna e também do ambiente que nos rodeia. Outro aspecto que o Coaching toma da Filosofia existencialista relaciona-se com a possibilidade de reflexão. Assim, essa metodologia orienta-se ao que e ao como, nem tanto ao por que das coisas e comportamentos.

## Programação Neurolinguística (PNL)

É uma estratégia de comunicação, desenvolvimento pessoal e psicoterapia, criada por Richard Bandler e John Grinder (Califórnia, 1970). Tais autores argumentam que há uma conexão entre os processos neurológicos (“neuro”), a linguagem (“linguística”) e os padrões de comportamento aprendidos através da experiência (“programação”). Por sua vez, estes podem ser mudados para atingir objetivos específicos na vida. Dessa forma, em uma sessão de Coaching jamais deverão ser usadas expressões negativas (como nunca, não posso, mas, não, perder, etc.), dado que esses conceitos se instalam nas mentes das pessoas, fazendo com que bloqueiem e limitem suas possibilidades criativas.

## INFLUÊNCIAS DA PSICOLOGIA

Alguns dos ensinamentos práticos que o Coaching herdou desse ramo da psicologia são:

- ❖ Valorizar a peculiaridade das pessoas, reconhecendo que cada ser humano é diferente.
- ❖ Trabalhar através da consciência para atingir a liberdade e a capacidade de escolha do homem.
- ❖ Buscar significados, no lugar de explicações.
- ❖ Construir um vínculo com o Coachee para trabalhar com os objetivos através do Coachee (um objetivo nunca estará acima da pessoa).
- ❖ Saber que o Coachee é responsável pela direção e pelo plano de ação que estabelece em cada ação.
- ❖ Conhecer e aprofundar as habilidades do Coach, dado que são suas principais ferramentas, e entender que o Coach não ensina, sim que quem aprende é o Coachee.
- ❖ Aceitar e compreender a pessoa em um quadro íntegro de confiança.

Outra grande influência para o Coaching provém do âmbito de esportes, do tenista e treinador canadense Timothy Gallwey, autor do livro *The Inner Game* (O jogo interior), cujos conceitos tornaram-se uma referência valiosa para o Coach.

Gallwey tratou de melhorar o desempenho de muitos atletas. Através da sua técnica propôs imaginar o campo de jogo, imaginar o seu adversário, a bola e, sobretudo, as suas próprias fortalezas. Assim fez com que muitos atletas aumentassem 40% o seu desempenho na quadra, concluindo que o maior inimigo a ser superado numa quadra de tênis é a própria pessoa, pois quando um atleta entra no campo de jogo ele é determinado pelos seus próprios medos, por suas dúvidas e crenças limitadoras. Tudo isso não lhe permite desenvolver ao máximo seu potencial, dado que uma voz estranha interior lhe diz que não pode.

### Thomas J Leonard

Thomas J. Leonard nasceu no dia 31 de julho de 1955 e morreu, aos 47 anos, em fevereiro de 2003. Em todo o mundo é considerado o pai do Coaching moderno; fundou a *Coach University* (CoachU, 1992), a *International Coach Federation* (ICF, 1994) e a *Internacional Association of Coaching* (IAC), a maior associação de Coaches profissionais do mundo.

Em 1998, lançou a TeleClass.com, uma universidade virtual que conta com mais de 20.000 estudantes. Escreveu 28 programas de desenvolvimento profissional, alguns dos quais usados por Coaches profissionais e pelas maiores empresas do mundo. É autor de 6 livros relacionados com Coaching: *Working Wisdom*, *The Portable Coach*, *Becoming a Coach*, *Simply Brilliant*, *Coaching Forms Book* (6ª edição), *The Distinctionary* e 14 trabalhos de publicação interna de *Coach university*. Apresentou mais de 100 horas disponíveis em fitas-cassete comerciais que mostram técnicas e processos de Coaching. Também foi o presidente e fundador da CoachVille.com, os maiores centros de formação e networking de Coaches do mundo, em rede, com 40.000 Coaches membros e graduados de 123 países. Fundou a *Graduate School of Coaching*, a escola de treinamento mais extensa, com 1.000 cursos em funcionamento, com 1.400 estudantes de 35 países. Foi o proprietário e editor da EzineVille, uma coleção de 20 revistas com 2 milhões de assinantes.

Finalmente, a partir dos anos 80, o Coaching entrou no mundo empresarial e começou a consolidar-se como uma metodologia com identidade própria, assim como, aprofundar seu quadro teórico inicial, ampliando conceitos, técnicas e estratégias para abranger três grandes áreas de trabalho: Coaching Pessoal (*Life Coaching*), Coaching Executivo (*Executive Coaching*) e/ou Coaching Organizacional (*Corporate Coaching*).

## DEFINIÇÕES MAIS UTILIZADAS PARA O COACHING

- 🔴 O Coaching é um processo de transformação para a conscientização Pessoal e Profissional, Descoberta e Crescimento e expansão das possibilidades.

*International Association of Coaching - IAC*

- 🔴 Coaching é ser parceiro dos clientes em um processo criativo, e um provocador de pensamentos que inspira a maximizar seu potencial pessoal e profissional.

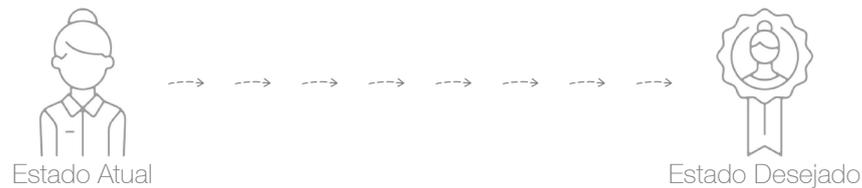
*International Coach Federation*

- ❖ Coaching é um processo sistemático colaborativo focado na solução, orientado para resultados, no qual o Coach facilita o aumento do desempenho de trabalho, da experiência da vida, do aprendizado autodirecionado e do crescimento pessoal do Coachee.

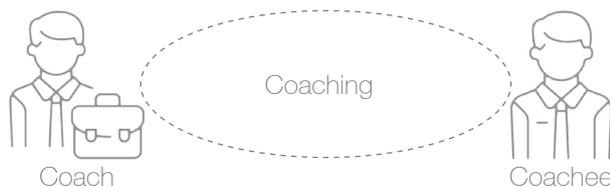
#### *Association for Coaching*

- ❖ Coaching é um processo que visa aumentar o desempenho de um indivíduo (grupo ou empresa), trazendo efeitos positivos, através de metodologias, ferramentas e técnicas aplicadas por um profissional (Coach) em uma parceria sinérgica e dinâmica com o Coachee.

Trata-se de arte e ciência, pois é um conjunto de conhecimentos que visam facilitar o alcance de resultados extraordinários utilizados por um profissional denominado Coach, devidamente habilitado. É um processo que proporciona expansão significativa na performance profissional e pessoal. O objetivo é utilizar todo esse arsenal para sair de um ponto (estado atual) e chegar a outro ponto (estado desejado).



Os elementos chave desse processo são: foco, ação, sentimento/sensação, evolução contínua e resultados. A metodologia é focada nas ações do Coachee para a realização de suas metas e desejos. Para isso, é necessário que seja realizada uma investigação detalhada do que o Coachee realmente deseja, para que sejam operadas verdadeiras transformações sobre si mesmo.



Ao longo desse caminho, o indivíduo será levado a descobrir os seus pontos de melhoria e as qualidades que o farão modificar suas atitudes.

Um grande benefício que o Coaching traz, para que a pessoa incorpore definitivamente em sua vida, é fazer com que ela estruture, planeje e tenha foco para colocar em prática as ações rumo à concretização de seus sonhos, e possa, enfim, tornar tangível o que tanto deseja.

Realizando todas estas ações é importante que o Coach siga dando apoio ao Coachee em tudo o que for feito, e é essencial muni-lo de informações sobre o andamento do processo, se está havendo progresso ou não, dando feedback mais realista possível, deixando o cliente sempre ciente o que precisa ou não ser feito em cada etapa do processo.

Uma das grandes funções do Coaching é liberar o potencial do indivíduo para que este maximize seu desempenho.

Nosso principal objetivo é encontrar alguém que nos motive a fazer tudo que somos capazes.

*Ralph Waldo Emerson*

- ❖ Dessa maneira, percebemos que tudo depende somente de nós para que a mudança de fato aconteça, para que conseqüentemente descubramos que todas as respostas estão dentro de nós. O Coaching é o suporte que precisamos para encontrar tais respostas.

O Coaching apoia pessoas de todos os níveis, para que se tornem quem querem ser e sejamos o melhor que podemos ser.

Coaching é a parceria entre Coach (profissional) e Coachee (cliente) que promove um processo estimulante e criativo que inspira e maximiza o potencial pessoal e profissional do Coachee. Coaching é um processo sistematizado onde um Coach acompanha e estimula seu Coachee no desenvolvimento de sua performance e alcance de suas metas. Coaching é uma metodologia de desenvolvimento humano em que se cria um contexto transformacional para o alcance de um estado desejado.

*Global Coaching Community (GCC)*

- ❖ Coaching é uma relação de parceria que revela/liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprenderem ao invés de ensinar algo a elas.

*Timothy Gallwey*

- ❖ O Coaching é um processo transformacional onde o Coach entrega para o Coachee um método com ferramentas e técnicas científicas, a fim de que o Coachee alcance os resultados desejados.

*Fernando Guillen*

Coaching é a arte de fazer com que as pessoas extraiam o melhor de si e que, com isso, alcancem seus objetivos. Séculos atrás, Sócrates já praticava o sistema de ensino que denominou Maiêutica, baseado em perguntas que o estudante devia responder, até encontrar suas próprias respostas. Sócrates trazia à tona o conhecimento interno que o indivíduo leva consigo, com perguntas que todo mundo deve fazer a si mesmo:

- ❖ Qual o sentido da minha vida?
- ❖ O que eu quero alcançar?
- ❖ O que é importante para mim?
- ❖ Qual o valor do que estou fazendo?
- ❖ Com que eu me sinto totalmente comprometido?
- ❖ O que de pior, ou de melhor poderia acontecer?
- ❖ O que há de importante no que está acontecendo comigo?
- ❖ O que me impede de agir?

- 🔗 O que eu posso aprender disso?
- 🔗 Do que eu tenho orgulho?
- 🔗 Como eu poderia me sentir melhor?

Este método de fazer perguntas a si mesmo torna-se um meio idôneo pelo qual, ao fazermos perguntas a nós mesmos, escutamos as nossas próprias reflexões, nos permitindo “dar à luz” às respostas. Mediante este diálogo imaginário especial, baseado no método dialético de perguntas e respostas, podemos juntos, dar início à busca por essa verdade tão almejada.

## NOMENCLATURAS DO COACHING

### Coach / Coaches

Profissional que exerce a profissão de Coaching.

### Coaching

O Processo de desenvolvimento que o Coach conduz.

### Coachee / Coachees

Cliente, quem passa pelo processo de Coaching.

## RESULTADOS DO COACHING

O aumento de performance, gerado pelo Coaching, eleva o nível de resultados gerando mais satisfação pessoal e profissional, bem como equilíbrio interno. Se pudéssemos resumir em apenas uma palavra todos os benefícios e vantagens do Coaching, a palavra seria: **Resultado**.

Ao dar início ao processo, a pessoa já consegue sentir algumas mudanças principalmente internas. Assim que perceber que está conseguindo colocar em prática coisas que antes supunha serem impossíveis, certamente sentirá um aumento no nível de conquistas, melhor desenvolvimento da sua performance, o que acabará gerando uma grande satisfação pessoal e profissional.

Independentemente de qual seja o objetivo do indivíduo, ele sentirá toda a sua vida se reorganizando, tendo assim melhoria nos resultados financeiros e conseqüentemente adquirindo uma sensação maior de felicidade e prosperidade.

Logo começarão a surgir benefícios que envolvem melhoria na qualidade de vida e diminuição do estresse, já que tudo estará caminhando conforme a pessoa deseja. Com isso, haverá maior equilíbrio emocional e harmonia interior, acarretando um aumento da congruência interna e externa, bem como da disposição e energia para aproveitar a vida da melhor maneira possível, não desperdiçando tempo com preocupações desnecessárias. Ao longo do processo, o indivíduo é levado a organizar a sua rotina diária estabelecendo metas e prazos para o cumprimento de cada tarefa, tendo com isso, uma melhora qualitativa no uso do tempo.

Tudo isso fará com que os relacionamentos interpessoais sejam beneficiados também, pois a pessoa começa a rever a sua maneira de agir com quem está ao seu redor e com isso melhorar o que precisa ser melhorado, com a comunicação, a compreensão, entendimento e aceitação do modo de ser e agir dos que o rodeiam. Dessa forma, será mais fácil resolver conflitos, problemas e sanar dúvidas.

Aprendemos a nos perceber, a conhecer melhor nossas emoções, para que assim possamos ter o devido controle sobre estas e nos relacionarmos melhor com os outros. Devido a isso, nossa autoconsciência e autoestima aumentam, pois assim, estaremos cientes de que o comando de nossas vidas está exatamente em nossas mãos. Isso nos leva a nos responsabilizarmos por toda e qualquer mudança que venha acontecer conosco, pois elas somente dependem de nós. Esse é o caminho para a autoliderança.

Para que tais transformações ocorram, primeiramente é necessário que haja planejamento do que se deseja fazer, como em quanto tempo isso será feito. Administrando o tempo, como já foi dito antes, alinhando missão, visão, valores e crenças. Como haverá melhoria contínua, veremos que a nossa criatividade e intuição será aguçada, nos dando uma percepção maior e melhor do que acontece a nossa volta. Seremos conduzidos também, a aceitar e nos adaptar às mudanças que virão com o tempo, no tornando, assim, pessoas mais flexíveis.

## COACHING VERSUS ABORDAGENS SIMILARES

Muitas vezes, as expressões mentoring, counseling, e Coaching são tratadas em inúmeros artigos, livros e treinamentos como sendo sinônimos, e na verdade não são. Trata-se de processos com significância relativamente diferente. Também não se pode confundir Self Coaching com Terapia, Psicoterapia, nem com algo referente às áreas afins, com exceção das terapias comportamentais, em especial aquelas baseadas no Behaviorismo Radical, como Terapia Funcional Analítica (FAP), Terapia por Contingência de Reforço (TCR) e Terapia da Aceitação e Compromisso (ACT).

Essas terapias buscam entender as contingências que mantêm o comportamento presente, e auxiliam o Coachee a modificar o ambiente e seu próprio comportamento para atingir seus objetivos. Fazem isso sem se preocupar com diagnósticos e psicopatologias, se afastando do conceito de psicoterapia consagrado pela Psicanálise e se aproximando, nesse caso, da proposta de Coaching.

De modo geral, Coaching e Terapia são diferentes, pois um faz o diagnóstico e trata traumas, bloqueios e limitações do passado, enquanto o outro foca em mudanças no comportamento atual e no futuro do Coachee sem interferências. O próprio Coachee identifica seus problemas e soluções. Para que não ocorra confusão de conceitos, a seguir apresentamos a definição de cada uma das expressões em questão.

### Mentoring

É um método em que um profissional sênior, considerado mais experiente e dono de maior sagacidade e conhecimento de mundo, dá conselhos e atua como modelo. Este processo envolve discussões amplas, que podem não se limitar apenas ao contexto de trabalho. O mentor é um patrocinador, com grande experiência profissional no campo de trabalho de seu Coachee, transmitindo assim todo esse conhecimento. Tanto o Mentoring quanto o Coaching relacionam-se principalmente com as realizações no presente e no futuro.

## Counseling (Aconselhamento)

No Counseling, trabalha-se com clientes que se sentem constrangidos ou insatisfeitos com suas vidas. Eles buscam orientação e conselhos, sendo assim, trabalha-se para sanar o problema de um cliente.

## Terapia

A terapia trabalha com pessoas que buscam alívio de sintomas psicológicos ou físicos. Seu objetivo é a cura emocional e o alívio do sofrimento mental. Ela lida com a saúde mental do cliente, enquanto o Coaching lida com o seu crescimento mental. A razão que leva um indivíduo a buscar terapia ou aconselhamento (Counseling) normalmente é livrar-se de algum sofrimento ou desconforto, muito mais que avançar rumo a metas desejadas. Com isso, tanto um quanto o outro têm mais possibilidades de envolver o discernimento e trabalhar com as experiências passadas do que o Coaching, pois o processo de Coaching não é corretivo, mas gerativo.

## Treinamento

Trata-se de um processo para adquirir habilidades ou conhecimentos por meio de estudo, experiência ou ensino. O treinador, por definição, é o especialista e o treinamento provavelmente será focado em habilidades específicas para resultados imediatos. Além disso, possivelmente funciona na base de “um para muitos”, mais que “um para um”.

## Consultoria

O consultor fornece conhecimento especializado e soluciona problemas do negócio, ou desenvolve um negócio de maneira global. O consultor lida com a organização como um todo ou com partes dela, e não com indivíduos dentro dela. Seu trabalho afeta os indivíduos de forma indireta.

## Ensino

O ensino tem o intuito de transmitir o conhecimento do professor ao aluno. Nesse caso, o professor sabe algo que o aluno não sabe. O Coaching é exatamente o contrário, o cliente é o especialista e é ele quem tem as respostas, e não o Coach. Charles Handy, em seu livro *The Hungry Spirit*, diz que: “A sociedade deveria tentar oferecer a cada jovem um mentor de fora do sistema educacional, alguém que tivesse grande interesse no desenvolvimento e progresso daquela pessoa na vida”. Os jovens conhecem poucos adultos, além de seus pais e professores, figuras às vezes autoritárias e que eles provavelmente rejeitaram durante a adolescência. Os outros adultos a respeito dos quais eles sabem alguma coisa, além das pessoas que fazem parte do seu grupo diário, são os modelos que adotam nos esportes ou na música. Por isso, é difícil terem uma visão realista da vida. Diante desse contexto, o Coaching é adequado, pois irá auxiliar o jovem, que nesse caso tem pouca experiência e muitas dúvidas na cabeça a encontrar as respostas em si mesmo, bem como começar a desenvolver o ser humano que está em formação no seu crescimento pessoal e, porque não dizer, também no profissional.

Nota-se, portanto, que essas práticas se diferem pelo propósito, desenvolvimento do programa, resultados esperados e alcançados. Dentro deste contexto, surge a pergunta: quem pode atuar como Coach? Seria o psicólogo? O gestor de Recursos Humanos? O professor? O administrador? O engenheiro? O advogado?

Todos os profissionais podem atuar como Coaches, por isso existem pessoas de diferentes formações nessa profissão que só cresce. A escolha de um profissional de Coaching não será diferente da escolha de qualquer outro profissional, a qual deve também ser feita com cautela e análise de background.

Fica evidente que os métodos de Coaching são variados entre si, porém, existem os elementos essenciais do Coaching que predominam em cada processo, até porque são elementos clássicos em processos de desenvolvimento humano, ou de crescimento pessoal. Veja, na tabela a seguir, a comparação desses elementos essenciais em diversas práticas e observe o quanto o processo de Coaching se torna bastante efetivo quando comparado.

## ELEMENTOS DO COACHING VERSUS OUTRAS ABORDAGENS

| Elementos Essenciais do Coaching | Coaching | Treinamento | Consultoria | Mentoring | Terapia  | Recursos Humanos |
|----------------------------------|----------|-------------|-------------|-----------|----------|------------------|
| Resolução de Problemas           | Alta     | Alta        | Alta        | Moderada  | Alta     | Alta             |
| Análise de Valores               | Alta     | Baixa       | Moderada    | Moderada  | Alta     | Baixa            |
| Mudança de Comportamento         | Alta     | Moderada    | Moderada    | Moderada  | Alta     | Moderada         |
| Flexibilidade                    | Alta     | Baixa       | Moderada    | Alta      | Baixa    | Alta             |
| Resistência                      | Alta     | Baixa       | Moderada    | Baixa     | Alta     | Alta             |
| Oferecer Informação              | Alta     | Alta        | Alta        | Alta      | Moderada | Moderada         |
| Suporte/Apoio                    | Alta     | Baixa       | Baixa       | Alta      | Alta     | Moderada         |
| Reforço                          | Alta     | Baixa       | Baixa       | Moderada  | Alta     | Baixa            |
| Crescimento Pessoal              | Alta     | Baixa       | Baixa       | Moderada  | Alta     | Baixa            |
| Definição de Metas               | Alta     | Baixa       | Alta        | Moderada  | Alta     | Alta             |
| Plano de Ações                   | Alta     | Baixa       | Alta        | Moderada  | Moderada | Alta             |
| Transferência de Aprendizado     | Alta     | Baixa       | Baixa       | Moderada  | Alta     | Moderada         |
| Fornecer Recursos                | Moderada | Alta        | Alta        | Moderada  | Alta     | Moderada         |
| Papel "Expert"                   | Baixa    | Alta        | Alta        | Alta      | Alta     | Alta             |
| Ensinar                          | Moderada | Alta        | Alta        | Alta      | Moderada | Moderada         |
| Desafiar                         | Alta     | Baixa       | Baixa       | Moderada  | Moderada | Alta             |
| Planejamento Estratégico         | Moderada | Baixa       | Alta        | Moderada  | Baixa    | Baixa            |
| Explorar Crenças                 | Alta     | Baixa       | Baixa       | Moderada  | Alta     | Baixa            |
| Avaliação                        | Moderada | Baixa       | Moderada    | Baixa     | Baixa    | Moderada         |
| Confidencialidade                | Alta     | Baixa       | Moderada    | Moderada  | Alta     | Moderada         |
| Levantamento de Dados            | Moderada | Baixa       | Alta        | Baixa     | Moderada | Alta             |
| Personalizado                    | Alta     | Baixa       | Moderada    | Alta      | Alta     | Baixa            |
| Baseado em Pesquisa              | Moderada | Moderada    | Moderada    | Baixa     | Alta     | Moderada         |
| Oferecer Soluções                | Baixa    | Alta        | Alta        | Alta      | Baixa    | Alta             |
| Aconselhar                       | Baixa    | Alta        | Alta        | Moderada  | Baixa    | Alta             |
| Possibilidades Transformacionais | Alta     | Baixa       | Baixa       | Alta      | Alta     | Baixa            |

## PRINCÍPIOS ABSOLUTOS DO COACHING

**01. Suspenda todo Tipo de Julgamento:** Como Coach você vai compreender e respeitar o modelo de mundo do seu Coachee. Para isso acontecer, a suspensão ou ausência de julgamento é fundamental na promoção de mudanças satisfatórias na vida dos Coachees, da forma e maneira que eles querem e não da maneira como o Coach considera ideal. Este é um dos princípios que regem a carreira de um Coach.

Independentemente do que venha a acontecer num atendimento de Coaching, a regra sempre será: Suspenda todo tipo de julgamento. Essa ação vai acelerar seu processo, tornando-o assim, um excelente profissional. Essa é uma das mais poderosas ferramentas que o processo de Coaching transmite às pessoas, pois esse é o caminho para que as mesmas se tornem de fato seres humanos melhores.

**02. O Processo de Coaching Acontece no Tempo Presente, com Foco no Futuro:** Coaching também é uma abordagem voltada ao futuro, à conquista de objetivos que promovam transformações positivas e duradouras na vida dos Coachees. Esse é seu grande diferencial: Foco no futuro (Estado desejado), onde o Coachee está, e o que é necessário fazer acontecer para que ele chegue onde quer.

**03. Planejamento Estratégico - Ações Estratégicas em Direção ao Estado Desejado:** O conhecimento nos inspira a mudar, a prática nos leva a transformar. Coaching só é Coaching se houver ações específicas, constantes no sentido de alcançar os objetivos determinados pelo Coachee. Realizar ações significa ir além e cumprir todas as Tarefas que são determinadas. Essa prática gera disciplina.

**04. Ética e Confidencialidade:** Coaching é uma relação mútua de confiança, comprometimento e parceria. Os conteúdos abordados na sessão pertencem exclusivamente ao Coachee, sendo assim, manter o sigilo e a confidencialidade é um pressuposto absoluto para que você tenha muito sucesso como Coach. Toda a informação obtida em processos de Coaching é de posse do Coachee, e, para ser utilizada, se faz indispensável o consentimento dele.

Tome muito cuidado para não expor a identidade de Coachees ao utilizar exemplos para ilustrar uma situação. Se demonstrar quebra da confidencialidade do outro, o Coach sinaliza ao Coachee que poderá fazer o mesmo com ele, o que enfraquece a confiança na relação. Quando um Coachee procura um Coach, provavelmente sabe que terá de mudar algum aspecto em seu comportamento. Possivelmente, ele está na fase de sonhos e ainda não realizou ações efetivas para conseguir aquilo que deseja.

Quando se toma uma posição e produz ações para que os sonhos se tornem realidade, começam a surgir os desafios e, assim o Coachee fica frente a frente com as suas dificuldades, o que muitas vezes, o faz desistir.

Por isso, durante o processo, o Coachee começa a analisar seu próprio comportamento e busca a compreensão das atitudes que o conduziram à sua atual situação. Assim, o rumo que o processo terá, será dado pelo Coach, mediante as ações do Coachee. O Coach terá de encorajar seu Coachee e ao mesmo tempo analisará seu comportamento por meio de feedbacks, determinando assim a qualidade do trabalho que está sendo desenvolvido e o grau de satisfação do Coachee. Pautados nos seus valores e propósitos, confiança e conexão, esses são o suporte do Coaching, e por meio deles se cria o comprometimento necessário para a construção do processo. Para isso é necessário que você tenha real interesse pelo Coachee, otimismo genuíno e a crença de que ele é capaz.

## OS PRINCIPAIS FATORES DO COACHING

- 01. Ser Humano (Humanidade):** Um bom Coach entende e se especializa continuamente sobre tudo que se refere ao ser humano, e ao processo de mudanças e aumento de performance. Busca conhecer sobre a psique e interação corpo e mente (Neurologia, Biologia e Fisiologia), sobre estilos psicológicos, tipos de personalidade, estilos pessoais, sobre comportamento, atitude e motivação. Principalmente, faz parte do grupo de pessoas que buscam constantemente melhorias, evolução, aprendizagem, automotivação e autotransformação. Tornando-se exemplo e modelo para aqueles que almejam alcançar o sucesso.
- 02. Metodologia:** O Coaching está baseado em metodologias, processos e pensamento sistêmico. É muito mais efetivo se embasado em modelagem de pessoas de sucesso, modelos de excelência. Em nossa metodologia usaremos modelos de Coaching comprovados na prática e modelos utilizados internacionalmente.
- 03. Técnicas e Ferramentas:** O Coaching é suportado por técnicas e ferramentas que potencializam os resultados dos Coachees de forma efetiva e profissional. Um bom Coach procura sempre se atualizar através de treinamentos, leitura, troca de experiências, para que atinja os melhores resultados da maneira mais rápida possível, com as tecnologias disponíveis no mercado, desenvolvidas, modeladas e testadas devidamente. Usamos técnicas comprovadas cientificamente e principalmente que apresentem resultados efetivos na prática, além disso, utilizamos roteiros e questionários estruturados, que facilitam a vida dos Coaches e geram resultados surpreendentes.
- 04. Competências:** Para que o sucesso do Coaching funcione, o profissional Coach deve desenvolver um perfil com certas Habilidades e Competências (planejamento, comunicação, motivação, mudança, visão sistêmica, transformação ética e caráter), certas Características (comprometimento, confiança, congruência, generosidade, compaixão, entusiasmo), certos Princípios (não julgamento, futuro x passado, ação) e seguir o código de ética, que será abordado com maior profundidade na seguinte sessão.

## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO COACHING: ESCUTAR, OBSERVAR E PERGUNTAR

A comunicação estará presente ao longo de toda a metodologia e será essencial para o Coach e o Coachee se entenderem e conseguirem gerar sessões de diálogo acolhedoras e fluídas, que permitam ao Coach acompanhar o Coachee no caminho para explorar ao máximo suas potencialidades, viver uma etapa de transformação através da ação e converter-se em um ser humano com possibilidades ilimitadas para a conquista dos objetivos.

### Rapport

Trata-se de uma técnica de PNL que tem por objetivo criar um ambiente de confiança e cooperação mútua para estabelecer uma comunicação onde não haja julgamentos, distorções ou mal-entendidos, mas uma escuta saudável. Com esta técnica podemos nos concentrar, sem distrações, naquilo que o Coachee quer expressar, e por sua vez permite ao Coach comunicar suas reflexões, sem parecer uma crítica, advertência ou má intenção. Através desta ferramenta as pessoas são livres para decidir se aceitam ou não as opiniões dos outros, mas o mais importante é que cada um escute e entenda o outro.

### Escuta Ativa

A principal tarefa que o Coach deve realizar numa sessão de Coaching é escutar ativamente, ouvir a maior parte do tempo e fazer isso de maneira engajada, dedicada, eficaz e respeitosa. Em uma sessão, a maior parte do tempo falará o Coachee. Desta forma, ambos se encontrarão com uma grande quantidade de informações que permitirão pensar, refletir e analisar as possibilidades de encontrar estratégias e ações concretas para atingir os objetivos. O que se busca é que o Coachee se lance em seu monólogo e ele comece a identificar suas coerências e incoerências.

### Observação Indagativa

Durante a sessão, há uma grande quantidade de sinais e mensagens que não são parte do diálogo, mas constituem uma poderosa fonte de informação: muitos pensamentos, sensações e emoções podem ser comunicados através de gestos, linguagem corporal ou postura, expressão facial e, especialmente, através de contato visual. Por isso, uma das habilidades que o Coach deve desenvolver, em sua prática, é a observação. É muito importante a habilidade de observação do Coach com relação aos comportamentos que limitam o desenvolvimento do Coachee. Por outro lado, a observação indagatória lhe permitirá fazer uma devolução construtiva sobre tais observações para que o Coachee seja quem os advirta, disposto a confrontar e trabalhar com sua realidade.

### A Arte de Perguntar

Perguntas poderosas constituem a ferramenta fundamental para a metodologia e permitem que o Coachee descubra o maior número de alternativas para melhorar ou resolver a situação; também ajudam o Coach a conhecer melhor o seu Coachee e a entender seus processos de pensamento através da detecção de crenças, ideias, pensamentos limitadores, ações que ele pode realizar para começar a modificar a sua situação atual em prol dos seus objetivos e, porque não, assuntos a serem tratados numa futura sessão.

COACHING  
**EMOCIONAL**



Seu ponto de maior dor  
é também seu ponto de virada!



## CAPÍTULO 02.

### As Competências Fundamentais do Coach

#### PRINCÍPIOS ÉTICOS

Assim como em todas as profissões, é essencial que o Coach realize suas ações embasado sempre em princípios éticos. É daí que vem o respeito pelo Coachee e por toda a sua história, e é só assim que ele poderá estabelecer uma relação de confiança com seu Coachee, que é o que dará suporte à relação durante todo o processo.

#### Competência

Os Coaches manterão elevados padrões de competência em seu trabalho.

#### Integridade

Os Coaches se representarão a si mesmos de uma forma honesta e

justa, sendo conscientes de suas responsabilidades e limitações particulares.

Os Coaches se esforçarão para serem conscientes de seus próprios sistemas de crenças, valores, necessidades e limitações, assim como o efeito disso em seu trabalho. Na medida do possível, eles se esforçarão para esclarecer a pessoas relevantes, os papéis que estão tocando e funcionar apropriadamente de acordo com essas funções.

#### Responsabilidade Profissional

Os Coaches manterão padrões de conduta ética que reflita bem o Coach individual, assim como a profissão do Coaching.

## O Respeito pelos Direitos e Dignidade das Pessoas

Os Coaches tratarão os seus Coachees com dignidade e respeito, sendo conscientes das diferenças culturais e do direito de autonomia, privacidade e confidencialidade do Coachee.

Os Coaches entram em acordo para um respeito apropriado aos direitos, à dignidade e aos valores fundamentais de todas as pessoas. Eles respeitam o direito dos indivíduos à privacidade, à confidencialidade, à autodeterminação e à autonomia, tendo o cuidado para que as obrigações legais e outras possam conduzir à inconsistência e ao conflito com o exercício destes direitos.

Os Coaches são conscientes das diferenças culturais, individuais e de função a ser cumprida, incluindo aquelas que aconteçam por idade, gênero, raça, etnia, origem nacional, religião, orientação sexual, deficiência, língua e posição socioeconômica.

### RELAÇÃO DE COACHING

Os Coaches tratam de eliminar o efeito em seu trabalho, baseado nesses fatores, e não participam, sabendo perdoar práticas de discriminação injustas. Os Coaches trabalham em uma variedade de especialidades (como pessoal/vida e corporativa/negócios) para poder ajudar os seus Coachees. Os alunos são treinados especificamente em Coaching através de uma escola ou de um Coach mentor, e usa/incorpora a sua experiência de vida individual em sua prática.

Cada Coach mede o seu progresso de forma diferente, as conquistas são sempre medidas pelo progresso feito pelo Coachee. Devido à natureza pessoal da maioria dos relacionamentos de Coaching, este Código de Ética fornece o quadro de referência e os valores sob o qual os Coaches profissionais baseiam a sua prática.

Os propósitos deste Código dividem-se em três blocos. Primeiro, ele fornece os princípios e os valores gerais que o Coach deve ater-se. Estes incluem a confidencialidade e a máxima preocupação pelo bem-estar e pelo sucesso do Coachee. Segundo, o Código fornece regras para serem usadas pelos Coaches em muitas situações específicas nas quais o Coach se encontrar. Finalmente, este Código serve como um pilar para os padrões éticos e morais para os Coaches. Enquanto cada Coach individual esteja de acordo em seguir este Código, ele estará estimulado a suplementar e contribuir para construir um compromisso de vida, para edificar um lugar de trabalho e uma profissão ética.

#### 1.01 Aplicabilidade do Código de Ética

- Qualquer código deverá ser considerado como uma normalização de experiências dentro de um conjunto de regras. Um código é adotado por uma comunidade porque seus membros aceitam sua aderência a tais regras, incluindo as restrições implicadas, é beneficente para todos, dentro e fora de comunidades semelhantes.
- Este Código de Ética está destinado a todos os membros profissionais da IAC. Consiste, essencialmente, a toda a série de declarações que prescreve padrões mínimos de prática, observável pelos membros. O código tem como intenção que se observe o espírito, não simplesmente a palavra.

- ❖ A atividade de um Coach sujeito ao código de ética deverá ser revisada nos termos destes Padrões Éticos, somente se a atividade for parte das suas funções relacionadas com seu trabalho de Coaching.

### 1.02 Relação de Ética e Leis do País

- ❖ Embora a Lei do País onde o Coach pratique tenha precedentes sobre os Padrões Éticos da IAC, os Coaches, como mínimo, deverão esforçar-se para seguir o código de ética da IAC.
- ❖ Um Coach não deverá concentrar-se em atividades ilegais, incluindo, mas não limitado a, reproduções, direitos de propriedade intelectual ou violações de patentes.

### 1.03 Relacionamentos Profissionais

- ❖ Os Coaches fornecem o seu serviço somente no contexto de Padrões profissionais da IAC.
- ❖ A confiança e a responsabilidade são o coração da profissão de Coaching. Espere-se que os Coaches ajam sempre com integridade com relação à Coachees, parceiros e a eles mesmos.

### 1.04 Competências no Coaching

- ❖ Um Coach não afirmará, sem saber, um nível de competência que não possua, e todo o tempo exercitará pelo menos o nível solicitado.
- ❖ Os Coaches fornecem serviços somente dentro dos limites das suas competências, baseados em seu treinamento ou experiência profissional apropriada. Os Coaches poderão aceitar trabalho somente sabendo que são competentes para fazê-lo.

### 1.05. Mantendo a Experiência

- ❖ Os Coaches mantêm um nível razoável de consciência das melhores práticas de negócios atuais e informação profissional no seu campo de atividade, e fazem esforços contínuos para manterem suas competências nas habilidades que usam.
- ❖ Os Coaches mantêm-se informados das novas tecnologias, práticas, requerimentos legais e padrões, dado que são relevantes na profissão de Coaching.

### 1.06 Resultados dos Serviços de Coaching

- ❖ Quando os Coaches fornecem serviços de Coaching (incluindo qualquer avaliação utilizada) para um indivíduo, um grupo ou uma organização usam uma linguagem que é razoavelmente entendível a quem recebe tais serviços.
- ❖ Se os Coaches forem obrigados por lei, ou por qualquer outro ente semelhante, a dar informação particular de indivíduos ou grupos, deverão informar esses indivíduos ou grupos no início do serviço.

### 1.07 Respeitando aos Outros

- ❖ O respeito aos indivíduos é pedra angular na relação de Coaching.
- ❖ Nas atividades relacionadas com seu trabalho, os Coaches respeitam os direitos dos demais para manter valores, atitudes e opiniões que se diferenciem das próprias.

### 1.08 Discriminação Injusta

- ❖ Nas atividades relacionadas com seu trabalho, os Coaches não se envolvem em discriminação injusta baseada em absolutamente nenhuma base.

### 1.09 Assédio

- ❖ Os Coaches não se envolverão em comportamentos de assédio ou degradantes com pessoas com quem interagem em seu trabalho.
- ❖ O assédio sexual é solicitação sexual, o progresso físico ou conduta verbal ou não verbal que é de natureza sexual. Os Coaches asseguram-se de que seu comportamento seja sempre apropriado e que não pode, de forma alguma, ser descrito como assédio.

### 1.10 Problemas e Conflitos Pessoais

- ❖ Os Coaches reconhecem que eles mesmos também podem experimentar problemas pessoais, os quais podem exercer um efeito adverso sobre a relação Coach/Coachee. De acordo com isso, os Coaches informam os seus Coachees sobre qualquer um desses problemas e, juntos, resolverão as ações a tomar.
- ❖ Além disso, os Coaches têm a obrigação de estarem alertas aos sinais de, assim como obter assistência, seus problemas pessoais numa fase precoce, para prevenir problemas em sua atuação de Coaching.
- ❖ Quando os Coaches perceberem que os problemas pessoais poderão interferir na atuação adequada para cumprir suas tarefas relacionadas com o Coaching, tomarão as medidas apropriadas, como obter a consulta ou assistência profissional e determinar se deveriam limitar, suspender ou finalizar sua atividade atual de Coaching.

### 1.11 Fazendo Progresso

- ❖ Os Coaches dão passos razoáveis para garantir que o Coachee progrida e, nos casos em que não tenham progredido, os Coaches se esforçam para minimizar qualquer dano ao Coachee.

### 1.12 Mau Uso da Influência dos Coaches

- ❖ Devido que os julgamentos e ações profissionais do Coach possam afetar as vidas dos outros, eles estão alertas e vigilantes contra fatores pessoais, financeiros, sociais, organizacionais ou políticos que puderem levar ao mau uso de sua influência.

### 1.13 Mau Uso do Trabalho dos Coaches

- ❌ Os Coaches não participam em atividades onde pareça que suas habilidades ou avaliações poderão ser mal usadas por outros.
- ❌ Se os Coaches tomam conhecimento do mau uso ou deformação de seu trabalho, agem de forma razoável para corrigir ou minimizar esse mau uso ou deformação.

### 1.14 Conflito de Interesses

- ❌ Sempre que for possível, um Coach se abstém de aceitar obrigações profissionais quando a relação preexistente puder criar um risco de conflito de interesses.
- ❌ Se um Coach percebe que, devido a fatores imprevistos, surja uma relação com um possível conflito de interesses, ele tenta resolvê-la levando em consideração os melhores interesses da pessoa afetada e cumprindo o Código de Ética.

### 1.15 Trocas

- ❌ Um Coach pode participar em trocas somente se a relação não for de exploração. Os Coaches são livres para negociar e aceitar bens, serviços ou outra remuneração não monetária em troca de seus serviços de Coaching, dentro das limitações de retenção de impostos do país onde a prática for realizada.

### 1.16 Relações de Exploração

- ❌ Os Coaches não exploram as pessoas com as quais poderiam ter um papel administrativo.
- ❌ Os Coaches não se envolvem em relações sexuais com as pessoas com quem o Coachee tem a autoridade avaliadora ou direta, dado que tais relações poderiam ser vistas como exploradoras.

### 1.17 Remeter ao Coachee

- ❌ Quando for indicado e se for apropriado profissionalmente, os Coaches poderão cooperar com outros profissionais para servir o Coachee em forma efetiva e apropriadamente.

### 1.18 Requisitos de Serviços de Terceiras Pessoas

- ❌ Quando um Coach concordar em fornecer serviços a uma pessoa ou entidade requerida por uma terceira pessoa, o Coach esclarece o início do serviço, até onde for possível, a natureza do relacionamento com cada pessoa envolvida. Tal esclarecimento inclui o papel do Coach (como consultor organizacional), os usos dos serviços prestados ou as informações obtidas e o fato de que poderia haver limites de confidencialidade.

- ❖ Se houvesse num futuro próximo algum risco de que o Coach seja obrigado a desempenhar papéis conflitivos devido ao envolvimento de uma terceira pessoa, o Coach esclarece a natureza e direção de suas responsabilidades, mantém todos os envolvidos informados de como vai se desenvolvendo o assunto e resolve a situação, de acordo com este Código de Ética.

### 1.19 Delegação e Supervisão de Subordinados

- ❖ Os Coaches delegam a seus colaboradores e assistentes somente aquelas responsabilidades que se pode esperar que essas pessoas, razoavelmente, desempenhem competentemente, com base em sua educação, treinamento ou experiência, seja independentemente ou com o nível de supervisão que for fornecido.
- ❖ Os Coaches fornecem treinamento e supervisão apropriados a seus colaboradores e agem em forma razoável para ver que tal pessoa desempenha os serviços responsáveis, competente e eticamente.

### 1.20 Manejo de Registros e Informação

- ❖ Os Coaches criam, mantêm, difundem, guardam, retêm e fornecem registros e informação relacionada com a sua prática e outros trabalhos de acordo com as leis do País onde eles realizam sua prática e de maneira que permita cumprir os requerimentos deste Código de Ética.
- ❖ Recomenda-se aos Coaches documentarem seu trabalho apropriadamente para que mais tarde possam dispor dele, sejam eles mesmos ou outros profissionais, para garantir a responsabilidade e para satisfazer outros requerimentos legais de seu País.

### 1.21 Taxas e Acordos Financeiros

- ❖ Assim que for possível em uma relação profissional, o Coach e o Coachee, ou outro receptor apropriado dos serviços de Coaching, chegarão a um acordo especificando a compensação e os acordos de faturação.
- ❖ Os Coaches não exploram os receptores dos serviços ou o pagador com relação aos encargos financeiros, nem os Coaches deformarão seus encargos financeiros.
- ❖ Se for possível antecipar as limitações dos serviços devido a limitações financeiras, isto se discute com o Coachee ou outro receptor apropriado dos serviços, assim que for possível.
- ❖ Se o Coachee, ou outro receptor dos serviços, não pagar pelos serviços prestados, e se o Coach desejar usar alguma agência ou tomar medidas legais para cobrar seus encargos financeiros, o Coach informará primeiro à pessoa que tais medidas serão tomadas e fornecerá à pessoa uma oportunidade para realizar um pagamento rápido.

### 1.22 Precisão nos Relatórios para os Pagadores

- Nos seus relatórios para os pagadores dos serviços, os Coaches precisam e declaram claramente a natureza do serviço prestado, os encargos financeiros e/ou todos os outros encargos.

### 1.23 Honorários Remetidos.

- Quando um Coach paga, ele recebe o pagamento, ou divide seus encargos com outro profissional numa relação diferente de colaborador/chefe, o pagamento é baseado no serviço prestado (referência, consultoria, administrativo ou outro) e concorda em deixá-lo por escrito antes de começar o compromisso.

## DECLARAÇÕES PÚBLICAS/PUBLICIDADE

### 2.01 Definição

- As declarações públicas/publicidade referem-se a qualquer documento por escrito ou declaração verbal que um Coach torna pública (como um folheto, artigo, palestra ou currículo profissional), relacionados com o Coaching.

### 2.02 Demonstrações Feitas por Outros

- Os Coaches entendem que outros podem participar e fazer declarações públicas sobre eles, mesmo quando se pede especificamente que não o façam. Os Coaches darão o melhor de si para garantir que essas declarações públicas sejam verdades e não enganos.

### 2.03 Evitar Declarações Falsas

- Os Coaches estão de acordo em não fazer nenhuma declaração pública que seja falsa, sob circunstância alguma. Exemplos de tais declarações incluem o treinamento ou experiência dos Coaches e os encargos financeiros que eles cobram.

## RELAÇÃO DE COACHING

### 3.01 Estruturando o Relacionamento

- Os Coaches explicarão sua estrutura do investimento antes da primeira sessão de Coaching a ser paga pelo Coachee.
- Os Coaches estão de acordo em trazer e discutir assuntos importantes o mais rápido possível na relação de Coaching. Um exemplo de tais assuntos é a confidencialidade (Ver também a Secção 4.01, Discutindo os limites de confidencialidade).

- Os Coaches estão de acordo em referir os Coachees a outros profissionais quando for relevante. Os Coaches também referirão o Coachee a um conselheiro, terapeuta ou psiquiatra o mais rápido possível, caso se encontrem com um problema que precise de tratamento de saúde mental.
- Os Coaches fazem um esforço para responder as perguntas dos Coachees e tratar suas preocupações sobre Coaching o mais rápido possível. Quando for possível, um Coach fornecerá informações por escrito para tratar preocupações específicas sobre Coaching.

### 3.02 Segurança e Bem-Estar

- Cada Coach deverá fazer uma referência apropriada a um Profissional de Saúde Mental ou Emergência Profissional em um ponto precoce, ao reconhecer situações onde os Coachees poderiam colocar a sua própria segurança ou bem-estar em risco, ou a segurança ou o bem-estar de outros em risco e em situações severas, o Coach deve entrar em contato com o Serviço de Saúde Mental em caso de Crise ou o Serviço de Emergência em caso de Coachee.
- Os Coaches não devem realizar diagnósticos ou avaliar nenhum assunto mental ou problema específico onde os Coachees possam colocar a si mesmos ou outros em risco. O Coach deve agir unicamente a partir da sua experiência pessoal, já que eles não são treinados e não tem licença para fazer tais diagnósticos ou avaliações.
- Os Coaches devem notificar as autoridades apropriadas quando um Coachee revela que está prejudicando ou está colocando em perigo outro indivíduo ou grupo. O Coach também deve tentar notificar a pessoa ou grupo que está sendo prejudicado ou está sendo colocado em perigo. O Coach não precisa discernir se existe um problema mental ou se o dano atual ou iminente é, de fato, ilegal.

### 3.03 Fornecendo Serviços de Coaching Àqueles Servidos por Profissionais de Saúde Mental

- Cada Coach deve decidir se deseja ou não entrar em um relacionamento de Coaching com um Coachee que está recebendo psicoterapia ou outro tratamento de saúde mental. O que mais importa na tomada dessa decisão é o bem-estar do Coachee.

### 3.04 Intimidade Sexual com os Coachees

- Os Coaches estão de acordo em não se envolverem sexualmente com os Coachees atuais.

### 3.05 Interrupção dos Serviços

- Os Coaches farão esforços razoáveis para realizarem outros acordos para qualquer interrupção dos serviços de Coaching. Para interrupções de longa duração (superiores há um mês), o Coach anima-se a passar Coachees para outros Coaches, até que eles sejam capazes de retomar ao processo de Coaching.

### 3.06 Terminar o Relacionamento de Coaching

- Os Coaches estão de acordo em finalizar o processo de Coaching quando estiver claro que o Coachee já não está obtendo benefícios (ou está sendo prejudicado) no processo de Coaching. Ao terminar o processo, os Coaches sugerirão, quando for apropriado, alternativas ou fornecerão referências de Coaches ou outros serviços profissionais.

## PRIVACIDADE E CONFIDENCIALIDADE

Estes padrões aplicam-se às atividades profissionais de todos os Coaches.

### 4.01 Analisando a Confidencialidade e suas Limitações

- Os Coaches respeitam o direito à privacidade do Coachee. Não solicitam informação particular de seus Coachees, a não ser que seja essencial na prestação dos serviços ou a implementação da pesquisa. Os padrões de confidencialidade são aplicados assim que ocorrer a revelação.
- A Análise de confidencialidade ocorre no início da relação profissional, a não ser que seja contraindicada ou não razoável e daí para frente, quando for necessário.
- Os Coaches discutirão a natureza da confidencialidade e suas limitações quando os Coachees ou outras pessoas precisarem. Os Coaches examinam as situações onde a informação confidencial possa ser necessária e revelada.
- Toda a informação obtida durante o serviço profissional é confidencial, a menos que haja uma razão profissional poderosa para a sua revelação. Os Coaches revelarão informação confidencial sem uma razão específica se for necessário, a fim de evitar dano iminente no futuro próximo para o Coachee ou outro. Em todas as circunstâncias, os Coaches serão precavidos na quantidade de informação a ser revelada.

### 4.02 Mantendo a Confidencialidade

- Os Coaches são fundamentalmente prudentes para protegerem os direitos de confidencialidade daqueles com quem eles trabalham ou consultam. Os Coaches reconhecem que as relações, regulamentos institucionais e/ou a lei podem estabelecer a confidencialidade.
- Os Coaches não discutem a informação confidencial em nenhum lugar, a menos que esteja garantido que haverá privacidade.
- Os Coaches discutem informação confidencial apenas para fins profissionais, de consulta ou científicos e somente com pessoas claramente envolvidas com tais assuntos.
- Nas suas relações com o público e os com os meios de comunicação (incluindo apresentações profissionais e escritas) o Coaches serão cuidadosos para protegerem a confidencialidade de seus Coachees. Além disso, os Coaches ocultarão a informação confidencial, a fim de que os Coachees não sejam identificados individualmente.

- Os Coaches oferecerão informação confidencial somente se o Coachee ou um indivíduo legalmente autorizado tenha manifestado seu consentimento por escrito.
- Na qualidade da consulta, os Coaches não compartilharão informação confidencial que possa conduzir à identificação de um Coachee com quem tem uma relação confidencial. Os Coaches só poderão compartilhar essa informação se tiverem obtido autorização prévia do Coachee ou se a divulgação não puder ser evitada. Além disso, os Coaches compartilham informação somente se for necessário, para atingir os objetivos da consulta.
- Os Coaches tomam precauções lógicas para proteger a confidencialidade do Coachee no caso de interrupção da prática, incapacidade ou morte.
- Os Coaches protegem a confidencialidade de seus Coachees falecidos, de acordo com este Código de Ética.

#### 4.03 Administrações dos Registros e Informação

- Os Coaches mantêm a confidencialidade quando criam, salvam, acessam transferem e excluem registros sob a sua autoridade, de acordo com este Código de Ética e com as Leis de seu País.
- Os Coaches tomam precauções para garantir e manter a confidencialidade da informação comunicada através do uso do telefone, correio de voz, computadores, e-mails, mensagens instantâneas, fax e outros recursos da tecnologia da informação.
- Os Coaches dão passos práticos e legítimos para terem a certeza de que os registros permanecem disponíveis no caso de servir aos melhores interesses dos Coachees.

#### 4.04 Revelações

- A menos que sejam proibidos por lei, os Coaches somente divulgarão informação confidencial se o Coachee, ou a pessoa autorizada legalmente em nome do Coachee, tiver dado expresse consentimento por escrito.
- Os Coaches poderão revelar informação confidencial sem o consentimento do Coachee, apenas quando for obrigado ou permitido por lei.
- Quando for possível, os Coaches informarão os Coachees sobre a divulgação de informação confidencial e sobre as possíveis ramificações antes de a informação ser revelada.
- Os Coaches só divulgarão informação confidencial para a terceira pessoa que faz o pagamento com o consentimento por escrito apropriado.
- Os Coaches devem divulgar certa informação confidencial quando for exigido por lei ou se a informação confidencial possa colocar o Coachee ou outros em risco, ou danos ou comprometer seu bem-estar.

## TREINAMENTO EM COACHING

### 5.01 Elaboração de Programas de Treinamento

- Os Coaches que treinam outros Coaches dão o seu melhor de si para terem a certeza de que seus programas de treinamentos estejam bem ao longo de sua duração, e fornecerão ao Coach que recebe treinamento o material que eles estão precisando

### 5.02 Descrição dos Programas de Treinamento

- Os Coaches que treinam outros Coaches não os enganarão sobre o treinamento que eles oferecem.

### 5.03 Ética durante o Treinamento

- Os Coaches que treinam outros Coaches devem ter a certeza de que eles são conscientes deste Código de Ética, quando for aplicável, seguindo-o durante o processo de treinamento.

### 5.04 Limitações no Treinamento

- Os Coaches estão de acordo em ver as suas próprias limitações no treinamento de outros Coaches e, em tais situações, quando não se sentirem com a experiência certa para treinar outro Coach em uma área ou técnica específica, deverão designar o Coach em treinamento a outro Coach ou programa de treinamento.

## PESQUISA E PUBLICAÇÕES DE COACHING

### 6.01 Planejamento de Pesquisa

- Aqueles Coaches que coordenam pesquisas elaborarão e conduzirão a pesquisa dentro dos padrões científicos reconhecidos.
- A pesquisa de Coaching será planejada para minimizar a possibilidade de equivocar os resultados dos dados recolhidos.
- Os Coaches que coordenam a pesquisa contam com habilidades para fazê-lo, ou contam com outros profissionais científicos com as competências necessárias para supervisionar a pesquisa.
- A pesquisa deverá ser conduzida de acordo com as leis do País onde está sendo realizada.

## 6.02 Conduzindo a Pesquisa

- ❖ Deverá contar com a aprovação ou consentimento dos participantes ou organizações de pesquisa anfitriãs, a menos que o ponto, a seguir, seja real.
- ❖ Não se requer a aprovação ou consentimento dos participantes ou organizações anfitriãs somente em casos especiais, como uma pesquisa com questionários anônimos ou observações naturalistas.
- ❖ Os participantes serão informados sobre a pesquisa e sua utilização em forma antecipada, com uma linguagem que seja compreensível para o público em geral.
- ❖ Quando for aplicável, os participantes da pesquisa serão protegidos adequadamente de consequências adversas por participarem da pesquisa, incluindo (mas não limitado a) consequências potenciais de se retirarem da pesquisa.
- ❖ Se forem oferecidos incentivos aos participantes, tais incentivos não deverão ser excessivos ou desapropriados.

## 6.03 Informando os Resultados da Pesquisa

- ❖ Quando os resultados da pesquisa estiverem disponíveis, os Coaches não falsificarão ou fabricarão os resultados. Além disso, se no futuro se encontrarem erros significativos na pesquisa, serão feitas tentativas apropriadas para corrigir resultados anteriores. O que segue se aplica a todas as publicações feitas pelos Coaches.

## 6.04 Plágio

- ❖ Os Coaches não copiam as pesquisas ou dados de outros Coaches, sem prévia permissão por escrito do criador.

## 6.05 Créditos de Publicações

- ❖ Os Coaches que profissionalmente revisam o material antes da publicação respeitam a confidencialidade do trabalho e fornecem crédito ao autor que apresentou a publicação.

## ESTÁGIOS DA APRENDIZAGEM

Um dos grandes mestres da educação, Lev Semiónovich Vygotsky, desenvolveu um estudo sobre o processo de aprendizagem que até hoje é um dos mais aceitos no meio acadêmico. Segundo ele, o processo de aprendizagem acontece em estágios, que ele denominou:

### Nível de Desenvolvimento Real

“Caracteriza o desenvolvimento de forma retrospectiva, ou seja, refere-se a etapas já alcançadas, já conquistadas pela criança.”

### Nível de Desenvolvimento Potencial

“Isto é, sua capacidade de desempenhar tarefas com a ajuda de adultos ou de companheiros mais capazes.”

### Zona de Desenvolvimento Proximal

“Refere-se, assim, ao caminho que o indivíduo vai percorrer para desenvolver funções que estão em processo de amadurecimento e que se tornarão funções consolidadas, estabelecidas no nível de desenvolvimento real.”

Talvez, muitos nunca tenham imaginado que o processo de aprendizagem de cada indivíduo se dá em estágios, ou seja, está dividido em fases. A PNL separou essas fases em quatro estágios facilmente identificáveis. É importante para o Coach ter conhecimento desses estágios, para que possa exercer de maneira eficaz seu papel de facilitador entre o Coachee e o conhecimento. Esses quatro estágios são nomeados de: Incompetência Inconsciente, Incompetência Consciente, Competência Consciente e Competência Inconsciente. Usaremos o exemplo de uma criança que começa a andar para elucidar esses quatro estágios:

**01. Incompetência Inconsciente (II):** Nesse estágio, o indivíduo ainda não sabe que não sabe, vive uma “alegria ignorante” por não saber. A criança recém-nascida ou com poucos meses de idade ainda não sabe que precisa andar, que disso dependerá grande parte de sua vida, ela é feliz e satisfeita com seu estado por não saber que necessitará andar em um futuro próximo. Conforme passa o tempo, ela começa a se dar conta que todos ao seu redor andam, nesse momento ela passa para o próximo estágio.

**02. Incompetência Consciente (IC):** Nesse estágio, o indivíduo toma conhecimento de que não sabe, o que cria nele a curiosidade por aprender, por saber como realizar determinada atividade. Com alguns meses ou ao atingir o primeiro ano de vida, a criança toma conhecimento de que todos ao seu redor andam, se locomovem. Independente dos demais, isso faz com que a criança comece a procurar imitar as pessoas que a cercam. Nesse momento ela começa a buscar os recursos necessários para realizar a atividade, passando a forçar seu corpo a se colocar de pé, a se equilibrar, atingindo assim o terceiro estágio.

**03. Competência Consciente (CC):** Nesse estágio, o indivíduo sabe que é conscientemente. Toda parte consciente volta-se para a execução da atividade. A criança sabe que sabe andar e para que isso ocorra, volta toda sua atenção para a execução dessa “árdua” tarefa. Ela precisa colocar uma perna em frente a outra, precisa equilibrar seu peso todo em uma perna enquanto a outra se movimenta, ao mesmo tempo precisa olhar para o caminho que está trilhando, precisa também ver se há algum obstáculo futuro nesse caminho, como uma cadeira, por exemplo, a cada passo precisa equilibrar o peso traseiro e o frontal, o menor deslize pode levá-la à queda; desviar a atenção para qualquer outra coisa determinará o insucesso da atividade. Com a experiência em andar, com a prática, ela passa para o quarto estágio.

**04. Competência Inconsciente (CI):** Nesse estágio, o indivíduo nem sabe mais que sabe, a atividade tornou-se inconsciente. A criança que até o estágio anterior ainda precisava direcionar toda sua atenção para cada movimento, tendo que usar vários recursos simultaneamente, passa a movimentar-se, a andar inconscientemente. A ação tornou-se algo natural, algo que ela faz sem nem perceber. Não há mais a necessidade de ter toda atenção voltada para o ato de andar, é algo automático. Esse estágio é o que provoca maior prazer, as coisas acontecem de maneira tranquila e normal, a criança tem a impressão que já nasceu sabendo.

Provavelmente muitos, antes de lerem sobre os estágios da aprendizagem, nem sabiam que esses estágios existiam, estavam no estágio de Incompetência Inconsciente. Ao começarem a ler sobre eles, passaram ao estágio de Incompetência Consciente, tomaram conhecimento da existência do assunto, mas ainda não sabiam como funcionava. Ao entender como cada estágio acontece, passaram ao estágio de Competência Consciente e pretendem exercitar esse conhecimento, o que com a prática lhes proporcionará evoluir para o próximo estágio de Competência Inconsciente, onde não é mais necessário ter a atenção voltada para esse conhecimento para praticá-lo.

## NÍVEIS DA APRENDIZAGEM



## APRENDENDO A DIRIGIR

Em seus primeiros momentos de vida você nem sabe que não sabe dirigir (Incompetência Inconsciente), depois de algum tempo você descobre que não sabe dirigir (Incompetência Consciente), então ao completar 18 anos você entra na autoescola e começa a aprender a dirigir. No começo você pensa para trocar de marcha, pensa para ligar a seta, pensa para virar o volante (Competência Consciente), mas depois de muita, muita prática todo o processo de dirigir fica automatizado, você entra no carro e parece que ele anda sozinho (Competência Inconsciente).

A Maestria está em fazer as ações, as tarefas inconscientemente. Todos aqueles que têm excelência em suas funções de uma forma ou de outra têm algumas atitudes automatizadas (competência inconsciente). Com o passar do tempo, o Coaching passa a ser realizado dessa forma pelas pessoas que se permitiram passar verdadeiramente por esses processos de transformação.

Por mais difícil que pareçam as tarefas do Coaching, a partir do momento que você se propõe e se esforça para realizá-las, e as pratica de forma contínua, você começa a evoluir de tal maneira, que suas ações acabam se tornando automatizadas. O importante de estar nesse estágio de evolução, é que você saberá exatamente pelo que seu Coachee está passando e também qual a melhor maneira de incentivá-lo ao longo do caminho que o levará ao seu estado desejado.

## CONDIÇÕES PARA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

De acordo com vários princípios de comportamentos derivados de teóricos da aprendizagem, a mudança de comportamento é mais provável sob certas condições. E como Coach, é mais provável você provocar a mudança de comportamento se:

- ❖ A pessoa formar uma forte intenção positiva, ou assumir um compromisso de executar o comportamento;
- ❖ Não houver nenhuma restrição ambiental que torne impossível acontecer o comportamento;
- ❖ O Coachee possui as habilidades necessárias para desempenhar o comportamento;
- ❖ O indivíduo perceber que a vantagem de executar o comportamento excede em valor as desvantagens;
- ❖ O Coachee perceber pressão mais normativa para executar o comportamento que não executar;
- ❖ A pessoa acreditar que o desempenho do comportamento é mais consistente que inconsistente com sua autoimagem e não violar padrões pessoais;
- ❖ A reação emocional da pessoa ao desempenhar o comportamento é mais positiva que negativa;
- ❖ A pessoa perceber que ela tem a habilidade para executar o comportamento, dadas várias circunstâncias

COACHING  
**EMOCIONAL**



Quando você foca no negativo,  
você não dá chance ao cérebro  
de achar soluções.  
As emoções negativas,  
limitam os nossos pensamentos!



## CAPÍTULO 03.

As Nove Maestrias da IAC

### A ARTE E A DESTREZA DO COACHING

As Maestrias refletem a excelência nas habilidades do Coaching, independentemente da modalidade que você praticar. O atual documento é atualizado, e continuamente tem sido revisado para manter os mais altos padrões e evolução no mundo do Coaching.

As edições fornecem uma maior clareza sobre o que cada Maestria significa; sobre como usá-las e como reconhecer quando está sendo empregada em um nível de excelência.

As Maestrias são efetivas sem importar o enfoque do Coaching, seja ele de vida, pessoal, de negócios, corporativo, executivo ou de carreira, etc. Para ilustrá-lo, você encontrará referências ao trabalho e a outros ambientes.

Pensamos que você apreciará e desfrutará das atualizações contidas nesta apostila.

Em cada Maestria você terá:

- Uma definição, os efeitos, que são o resultado de usar o nível de excelência de cada habilidade.
- Os elementos-chaves, que estão presentes quando a maestria é usada efetivamente e que resulta uma guia do desenvolvimento da sua própria habilidade.
- As diferenciações, que são frases curtas ou palavras que fornecem outra perspectiva ou maneira de pensar sobre a maestria. Em algumas ocasiões é mais fácil entender um termo ou o conceito contrastando-o com seu oposto.

- ❶ Exemplos de comportamentos eficientes e não eficientes. A palavra exemplos “resulta significativa, dado que não se espera que você coloque em prática cada um dos possíveis comportamentos eficientes da lista, nem se trata de uma lista exaustiva”. É uma guia que lhe permite avaliar a sua maneira de fazer Coaching.
- ❷ Parâmetros são usados para avaliar o alcance de como se demonstra a maestria.
- ❸ Erros comuns dos Coaches, que ajudam a esclarecer o que não se deve fazer e reconhecer rapidamente quando você está se desenvolvendo no curso.
- ❹ Indicadores de que o Coach entende a maestria fornecem uma excelente maneira de medir o desenvolvimento de suas habilidades e a efetividade de como você está demonstrando as maestrias em cada sessão.

No fundo de cada Maestria reside o conceito de que um Coach deve confiar no processo do Coaching - que o Coaching funciona quando se faz bem. A falta de confiança no processo representa um obstáculo significativo para muitos Coaches. Isso tem sido acompanhado pela falta de confiança ou pela certeza que o Coach tem de suas próprias habilidades.

Conforme você for se familiarizando com as Maestrias, as pratica e as domina, independentemente do estilo, da educação ou da metodologia do Coaching que você praticar, conseguirá utilizá-las para dar suporte aos seus Coachees, a fim de obterem os resultados que almejam.

01. Estabelecer e manter um relacionamento de confiança;
02. Perceber, afirmar e expandir o potencial do Coachee;
03. Escutar com compromisso;
04. Processar no presente;
05. Expressar;
06. Esclarecer;
07. Apoiar o Coachee para estabelecer e manter propósitos claros;
08. Convidando à possibilidade;
09. Apoiar ao Coachee para criar e utilizar sistemas e estruturas de apoio.

## PRIMEIRA MAESTRIA: ESTABELECE 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

- ❶ O Coachee está aberto para compartilhar e receber.
- ❷ O Coachee percebe o Coach como alguém (Personal Advocate) que lhe oferece todo seu apoio.

- ❖ O Coachee vê a transformação e o crescimento como algo que se pode dirigir.
- ❖ O Coachee tem expectativas reais dos resultados e das responsabilidades do Coaching.

### Elementos-Chave

- ❖ Respeito e aceitação mútua.
- ❖ Confiança e segurança.
- ❖ O Coachee sente-se seguro de manifestar seus medos sem ser julgado pelo seu Coach.

### Distinções

- ❖ Colaboração x Cooperação.
- ❖ Aceitação e Suporte x Tolerância.
- ❖ Confiança x Domínio.

### Exemplos de Comportamentos Efetivos

- ❖ Escuta ativamente.
- ❖ Reconhece a sua condição humana/limitações.
- ❖ Está alerta aos sinais de medo/ dúvida.
- ❖ Garante ao Coachee que a ansiedade, dúvida ou medo no processo de transformação é algo manejável.
- ❖ Utiliza perguntas para descobrir as esperanças ou sonhos não realizados do Coachee.
- ❖ Faz perguntas desafiadoras e de rastreio, às quais o Coachee responde abertamente.
- ❖ Convida a fazer sugestões para realizar melhores perguntas ou para escolher uma nova direção para o processo do Coaching.
- ❖ Demonstra integridade em suas palavras e ações.
- ❖ Observa onde não há confiança ou está bloqueada, e fala abertamente.

### Comportamentos Ineficazes

- ❖ Formula perguntas não eficazes quando são feitas de forma diretiva ou fechadas, limitando as respostas.
- ❖ Não convida o Coachee a dar sugestões.
- ❖ Limita o Coachee ou não o motiva para explorar as opções mais ambiciosas.
- ❖ Quer mostrar-se “bem” ou agradar.
- ❖ Impõe uma opinião.
- ❖ Expressa ou insinua julgamento.

## Parâmetros

- ❌ O Coachee está aberto a compartilhar seus medos e preocupações.
- ❌ O Coachee responde positivamente as perguntas ou observações desafiadoras.
- ❌ O Coachee compartilha as suas ambições e sonhos mais audazes, se é adequado no contexto do Coaching. Exemplos de comportamentos ineficazes
- ❌ O Coach pressiona o Coachee para atingir metas estabelecidas que já não sejam relevantes.
- ❌ O Coach avança no processo, mesmo que as intenções ainda não sejam claras.
- ❌ O Coach requer ou influencia de forma inadequada para que o Coachee siga a agenda e a metodologia do Coach.
- ❌ O Coach prevê o que o Coachee vai fazer.
- ❌ O Coach deixa-se levar pelas tangentes do Coachee que o desviam da meta estabelecida.
- ❌ O Coach reconhece suas limitações quando é apropriado.
- ❌ O Coachee expressa livremente suas emoções.
- ❌ O Coachee é receptivo com o Coach.

## Erros Comuns dos Coaches

- ❌ Não fixar limites, nem expectativas corretas nas relações de Coaching.
- ❌ Interromper a conversação sem permissão, por exemplo, quando se está desafiando uma limitação ou uma crença.
- ❌ Tratar de ser o expert, ou pensar que o Coach deve ser o expert.
- ❌ Impor uma opinião do Coach.
- ❌ Tratar de agradar o Coachee, fazendo com que o Coach se retraia ou pare durante a sessão.
- ❌ Permitir que a sessão se torne mais uma conversação amável entre amigos do que uma sessão de Coaching.
- ❌ Fazer com que o Coachee diga coisas amáveis acerca do Coach.
- ❌ Esperar que o Coachee faça todo o trabalho ou pensar que deveria fazê-lo.
- ❌ Esperar que o Coachee tenha todas as respostas x perceber que o Coach e o Coachee, são co-criadores e descobridores das respostas durante a relação de Coaching.
- ❌ 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 Coachee.
- ❌ Permitir que o Coachee dependa fortemente do Coach.

### Indicadores de que o Coach Entende a Maestria

- ❖ O Coachee está disposto a analisar tópicos inexplorados e que talvez produzam medo.
- ❖ O Coach negocia limites e é claro com o Coachee. (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 rastreia e desafia, mesmo assim o Coachee se sente seguro e respeitado.
- ❖ O Coachee está em desacordo com algo dito pelo Coach e é capaz de expressá-lo na sessão.
- ❖ O Coach é capaz de compartilhar uma opinião ou ideia sem necessidade, nem expectativa coercitiva com o Coachee com o qual está em desacordo.
- ❖ O Coach confia em seu Coachee, que ajuda o Coachee a confiar em si mesmo.
- ❖ O Coach sabe que o Coaching funciona e permanece seguro de si mesmo, inclusive quando não está seguro do que deve fazer ou será dito no seguinte passo.
- ❖ O Coach percebe que tudo o que faz, diz ou deixa de fazer ou dizer, contribui para o ambiente de confiança. O Coach utiliza essa percepção de forma estratégica.
- ❖ Não cria nem tolera desequilíbrios de poder entre o Coach e o Coachee.

## SEGUNDA MAESTRIA: PERCEBER, AFIRMAR E EXPANDIR O POTENCIAL DO COACHEE

**Definição:** Reconhece-se o Coachee e ele é ajudado a identificar e apreciar suas fortalezas e seu potencial.

### Efeito

- ❖ O Coachee tem um maior apreço de suas capacidades e de seu potencial.
- ❖ O Coachee tem vontade de levar as suas ações para além dos seus paradigmas e estratégias atuais.

### Elementos-Chave

- ❖ Ter empatia com o Coachee.
- ❖ Reconhecer uma ampla gama de possibilidades.
- ❖ Desafiar crenças limitantes.
- ❖ Reconhecer as fortalezas do Coachee e perceber de onde tais fortalezas dão suporte às metas pessoais e organizacionais (quando for apropriado).

## Distinções

- ❌ Crer x Julgar.
- ❌ Permitir x Pressionar.
- ❌ Expandir x Esticar.

## Exemplos de Comportamentos Efetivos

- ❌ Oferece seu estímulo de maneira sincera.
- ❌ Expressa ou demonstra que acredita no potencial do Coachee.
- ❌ Demonstra compromisso com o sucesso do Coachee.
- ❌ Dar feedback específico e positivo referente ao comportamento e ao desempenho do Coachee.
- ❌ Recorda ao Coachee suas capacidades, fortalezas, talentos, conhecimentos e experiências.
- ❌ Inspira e evoca o maior potencial do Coachee.
- ❌ Aproveita o desejo do Coachee de deixar um legado duradouro.
- ❌ Integra o potencial do Coachee com possíveis oportunidades e recursos em sua organização (quando aplicar-se).

## Comportamentos Ineficazes

- ❌ Atua como “animador de torcida”, ou utiliza um entusiasmo exagerado ou pouco sincero.
- ❌ Aceita as suposições, os obstáculos e as limitações do Coachee em vez de mostrar-se curioso sobre o que sustenta no seu discurso.
- ❌ Desafia o Coachee para além do que ele pode manejar, tornando-se desalentador.
- ❌ Impõe a sua agenda pessoal sob as aparências de querer apoiar o Coachee.
- ❌ Manipula o Coachee.
- ❌ Faz com que o Coachee se equivoque.
- ❌ Cria ou provoca dependência no Coachee.
- ❌ Guia o Coachee para ações culturalmente desapropriadas.
- ❌ Não demonstra fé no Coachee.

## Parâmetros

- ❌ O Coachee não se detém, mas avança no processo de Coaching com emoção, planeja e fala sobre suas ações.
- ❌ O Coach estimula mais ações por parte do Coachee, além da sua zona de conforto prévia, quando for apropriado.

- ❌ O Coachee está fortalecido e aceita sua responsabilidade.
- ❌ O Coachee se sente motivado para agir e completar as suas tarefas.
- ❌ O Coach inspira e evoca o maior potencial do Coachee.
- ❌ O Coachee reconhece seu próprio potencial.
- ❌ O Coachee se sente validado e entendido.
- ❌ O Coachee torna-se consciente dos seus comportamentos, pensamentos e crenças limitantes.

### Erros Comuns dos Coaches

- ❌ Atuar como animadores de torcida, condescendentes ou paternalistas.
- ❌ Pressionar o Coachee a ser ou a fazer mais.
- ❌ Aceitar em forma automática as limitações e crenças limitadoras do Coachee, ou as limitações e crenças que são inconsistentes com os desejos do Coachee.
- ❌ Tentar fazer com que o Coachee faça o que o Coach pense que é bom para o Coachee.
- ❌ Medir ou expressar o valor ou o potencial do Coachee unicamente em termos de suas ações e concretizações, em vez de enxergar que o Coachee é, ou é capaz de ser.

### Indicadores de que o Coach Entende a Maestria

- ❌ O Coach oferece de maneira natural um estímulo sincero através de comentários e perguntas.
- ❌ O Coach abre espaços para que o Coachee se descubra e se expresse a si mesmo e/ou seu potencial.
- ❌ O Coach percebe que o Coachee precisa dele para que perceba, afirme e expanda seu potencial, mesmo no caso dos Coachees mais seguros de si mesmos.
- ❌ O Coachee começa a reconhecer e aceitar a sua própria grandeza e o que poderia ser possível.
- ❌ O Coach não mede o valor do Coachee (o seu próprio valor como Coach) pelo que o Coachee faz, ou pelo fato de que haja ou não resultados.
- ❌ O Coach identifica onde se entrecruzam as fortalezas do Coachee com suas metas pessoais e com a organização que o patrocina (quando aplicar-se).

## TERCEIRA MAESTRIA: ESCUTAR COM COMPROMISSO

*Definição: Prestar total atenção às palavras, às matizes e ao significado do que não é falado ou do que não se disse na comunicação do Coachee. O Coach está profundamente consciente do seu Coachee, das suas preocupações e da raiz da situação abordada, escutando para além daquilo que o Coachee é capaz de articular com suas palavras.*

### Efeito

- ❖ O Coachee se sente compreendido, validado e não julgado.
- ❖ O Coachee se comunica com menos esforço e com mais recursos.

### Elementos-Chave

- ❖ O Coach se centraliza em como o Coachee se expressa verbal e não verbalmente.
- ❖ O Coach escuta para além do que o Coachee expressa.
- ❖ O Coach está atento às discrepâncias entre a linguagem verbal (palavras) e o comportamento e emoções do Coachee.

### Distinções

- ❖ Escutar “para” x Escutar “a”.
- ❖ Estar consciente x Prevenir.
- ❖ Evocar x Dirigir.

### Exemplos de Comportamentos Efetivos

- ❖ Guarda silêncio ou emprega indícios sutis para conceder ao Coachee a oportunidade de refletir ou responder.
- ❖ Percebe matizes na comunicação do Coachee.
- ❖ Confirma a comunicação do Coachee ao proporcionar-lhe oportunidades para revisar o que ele disse.
- ❖ Identifica as discrepâncias entre o que o Coachee está dizendo (palavras) e seu comportamento e emoções.
- ❖ Discerne o método apropriado de Coaching para ser usado de acordo com as necessidades e preocupações do Coachee.

### Comportamentos Ineficazes

- ❖ Interrompe o Coachee de forma desapropriada ou fala ao mesmo tempo em que o Coachee.
- ❖ Não permite o uso do silêncio produtivo ou fala imediatamente depois de o Coachee finalizar sua intervenção.

- ❌ Perde os pontos mais profundos da comunicação do Coachee.
- ❌ Deixa escapar algum assunto importante.
- ❌ Utiliza um enfoque genérico ou recorre a fórmulas em lugar de adaptar-se à metodologia do Coaching e às necessidades do Coachee.
- ❌ Enfoca-se em impor seu ponto de vista, em vez de escutar a comunicação do Coachee em seus múltiplos níveis.

### Parâmetros

- ❌ O tom do Coachee e seu fluxo de ideias se tornam mais abertos e sem esforço.
- ❌ O Coachee dispõe do tempo necessário para processar pensamentos e descobertas.
- ❌ O Coach confirma o que o Coachee não está dizendo, se é apropriado.
- ❌ O Coachee confirma as observações do Coach acerca do que não foi expresso em sua comunicação.
- ❌ O Coach utiliza o silêncio nos momentos oportunos e com duração efetiva.

### Erros Comuns dos Coaches

- ❌ Pensar que o Coach deve falar quando o Coachee está em silêncio; sentir-se incomodado com o silêncio.
- ❌ Assumir que o Coach entende o significado do que o Coachee disse.
- ❌ Sentir-se nervoso e tentar decifrar qual é a maneira “correta” para agir como Coach.
- ❌ Enfocar-se no que vai dizer depois, enquanto o Coachee está falando.
- ❌ Não observar ou perceber que a expressão do Coachee não coincide com o conteúdo ou com a emoção do que se está falando (como no caso de rir enquanto se diz que está zangado).
- ❌ Não escutar o sentido profundo do que o Coachee 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 Mestria

- ❌ O Coach não depende somente de um método ou modelo de Coaching. Em lugar disso, o Coach se adapta a metodologia e a estratégia, segundo for necessário para o Coachee.
- ❌ O Coach se sente confortável com os silêncios que ocorrem durante a sessão de Coaching, reconhecendo que o Coachee está processando informação mesmo quando se encontrar calado.
- ❌ O Coach entende que o silêncio pode ser uma técnica efetiva de Coaching.
- ❌ O Coach se focaliza nas necessidades do Coachee, em vez do seu próprio “desempenho” (performance).
- ❌ O Coach reconhece seus padrões de pensamento, assim como os do Coachee.

## QUARTA MAESTRIA: PROCESSAR NO PRESENTE

**Definição:** *Enfocar toda a atenção no Coachee, processando a informação em nível da mente, corpo coração e espírito quando for apropriado. O Coach expande a consciência do Coachee para experimentar pensamentos e temas nesses níveis, segundo for adequado. O Coach utiliza o que está acontecendo na sessão (comportamento do Coachee, padrões, emoções e o relacionamento entre o Coach e o Coachee, etc.) para ajudar o Coachee a atingir um maior nível de consciência e para ações positivas e apropriadas.*

### Efeito

- ❖ O Coachee é livre de expressar-se e participar com a sua realidade presente.
- ❖ O Coachee não se encontra bloqueado por preocupações passadas ou futuras.
- ❖ O Coachee se beneficia de seus descobrimentos e do apoio que o Coaching lhe oferece em todos os níveis.
- ❖ O Coach se encontra em sintonia para perceber as formas de comunicação sutis do Coachee.

### Elementos-Chave

- ❖ O Coach é consciente das dinâmicas que estão acontecendo na sessão, dentro do Coachee e entre o Coach e o Coachee, entende como as dinâmicas afetam o Coachee e o processo do Coaching.
- ❖ O Coach desenvolveu uma consciência simultânea e holística que se baseia nas conversas do Coachee em todos os níveis.
- ❖ O Coach é capaz de discernir se o Coachee se comunica a partir do presente, do passado ou do futuro.
- ❖ O Coach permite que o Coachee tenha a oportunidade de processar e esclarecer as perguntas e os comentários do Coach.
- ❖ O Coach outorga ao Coachee a oportunidade de processar seus pensamentos e respostas.

### Distinções

- ❖ Responder da Consciência x Reações Condicionadas.
- ❖ Aqui e Agora x Passado ou Futuro.
- ❖ Sintonizado x Alerta.

### Exemplos de Comportamentos Efetivos

- ❖ Usa o que está acontecendo na sessão entre o Coach e o Coachee como uma oportunidade para aprender e descobrir.
- ❖ Compartilha o que nota, percebe ou sente, quando isso contribua, de alguma maneira, ao Coachee.

- ❖ Permanece aberto à perspectiva do Coachee.
- ❖ Mantém-se conectado enquanto reconhece temas e padrões.
- ❖ Formula perguntas e oferece observações em diferentes níveis, conforme for apropriado.
- ❖ Gera momentos de silêncio para o benefício de ambos, tanto do Coachee como do Coach, para verificar de maneira mais sutil os conhecimentos.
- ❖ Verifica com o Coachee seus pensamentos, sentimentos e intuição.
- ❖ Verifica com o Coachee o que está sentindo em seu corpo, se for apropriado para esse Coachee.
- ❖ Amplia a consciência do Coachee em diferentes níveis de conhecimento.
- ❖ Compartilha intuições e teorias com seriedade.
- ❖ Oferece ao Coachee possíveis maneiras para explorar o seu “conhecimento interior” e como interpretar suas sensações corporais como uma fonte de sabedoria e como ponto de referência para a tomada de decisões.
- ❖ Interrompe para focar novamente o Coachee quando for o caso (por exemplo, quando ele desenvolve uma história da situação ou quando o Coachee está falando sobre fatos não relacionados).

### Comportamentos Ineficazes

- ❖ Não se compromete com o Coachee no nível que o Coachee precisa dele no processo de Coaching.
- ❖ Compartilha algo que é obviamente irrelevante ou contraproducente
- ❖ Impõe seu ponto de vista ou sua agenda.
- ❖ Não reconhece ou aborda a presença de comportamentos contraproducentes quando ocorrem durante a sessão de Coaching.
- ❖ Não aborda padrões-chave de pensamentos, comportamentos ou expressões, quando ocorrem na sessão.
- ❖ Não está consciente de como sua conduta afeta o processo de Coaching ou o Coachee.

### Parâmetros

- ❖ O Coach demonstra consciência sobre a expressão do Coachee em múltiplos níveis, conforme for apropriado.
- ❖ O Coach mantém-se confortável e desfruta do processo de Coaching.
- ❖ O Coach e o Coachee se permitem valorosos momentos de silêncio durante a conversação de Coaching.
- ❖ O Coach está alerta às necessidades e à agenda do Coachee.
- ❖ O Coach ajuda o Coachee a determinar e expressar seu ponto de vista em diferentes níveis: mental, corporal e espiritual, conforme for apropriado.
- ❖ O Coach compartilha seu ponto de vista sem tentar persuadir o Coachee para que o adote.

- ❖ O Coach modela para o Coachee o valor de expandir seus níveis de consciência conforme correspondem.
- ❖ O Coach ajuda o Coachee a se envolver na realidade presente, o que acontece no momento.
- ❖ O Coach usa eficazmente o relacionamento de Coaching e a mesma sessão, como uma ferramenta de Coaching.

### Erros Comuns dos Coaches

- ❖ Ignorar ou não notar a hesitação, entusiasmo ou falta de interesse do Coachee.
- ❖ Não notar a forma como o Coachee está experimentando o Coaching.
- ❖ Ter medo de abordar as emoções do Coachee.
- ❖ Permitir que o Coachee fale em vão ou pule de um assunto para outro, sem mencionar ou ajudar o Coachee a concentrar-se novamente.
- ❖ Enfocar-se somente nas metas e ações futuras, ignorando o futuro.
- ❖ Perder as pistas que o Coachee oferecer, em algumas ocasiões de forma distraída e casual.
- ❖ Não perceber quando o Coachee fala sobre algo várias vezes durante a sessão ou em diferentes sessões.
- ❖ O Coach não reconhece seus próprios comportamentos contraproducentes (como interromper, tiques verbais etc.).

### Indicadores de que o Coach Entende a Maestria

- ❖ O Coach percebe que esta maestria cria mudanças profundas, pois permite ao Coach e ao Coachee chegarem ao núcleo do que realmente está detendo ou apoiando o Coachee.
- ❖ O Coach sente-se confortável abordando as emoções do Coachee, como indicadores do esforço do Coachee e com alinhamento com suas metas e suas fontes de informação.
- ❖ O Coach ajuda o movimento do Coachee para falar sobre o que aconteceu, para identificar o seu significado presente e como o Coachee usa esse significado.
- ❖ O Coach reconhece que o relacionamento de Coaching é muitas vezes um espelho de outras áreas da vida do Coachee - um microcosmo do que acontece em outros lugares - e o usa como uma ferramenta de Coaching.
- ❖ O Coach percebe que quando o Coachee evade, resiste ou se desvia, é um indicador de que algo está acontecendo com o Coachee ou que algo está acontecendo entre o Coach e o Coachee.
- ❖ O Coach adapta-se ao estilo do Coaching, energia ou de comunicação para dar suporte ao que o Coachee precisa, nesse momento.
- ❖ O Coach está disposto a verificar com o Coachee sobre o conteúdo ou a direção do Coaching.
- ❖ O Coach confia no processo de Coaching.

## QUINTA MAESTRIA: EXPRESSAR

**Definição:** O Coach está atento e consciente de como comunica o compromisso, a direção, a intenção, as ideias e a eficácia da sua comunicação.

### Efeito

- ❖ A interação de Coaching melhora quando o Coachee está à vontade e confiante.
- ❖ O Coachee está aberto a entender e/ou questionar qualquer comunicação por parte do Coach.

### Elementos-Chave

- ❖ Respeito.
- ❖ Atenção.
- ❖ Focado no Coachee.
- ❖ Clareza.
- ❖ Adequado.

### Distinções

- ❖ Comunicação “para” o Coachee x Comunicação “ao “Coachee”.
- ❖ Permitindo o “como” x o “que” da comunicação. (Como o Coach transmite seu apoio e estímulo x utilizar somente as palavras para se expressar).

### Exemplos de Comportamentos Efetivos

- ❖ Mantém o foco e a atenção no Coachee.
- ❖ Constrói e mantém feedback por meio de conversações.
- ❖ Utiliza destrezas verbais e não verbais em forma efetiva.
- ❖ Comunica-se em forma clara, consciente e breve para o benefício do Coachee.
- ❖ Fala diretamente, mantendo-se sensível ao humor e à circunstância do Coachee.

### Comportamentos Ineficazes

- ❖ Está absorto em si mesmo (tenta com muito esforço, focaliza-se em si mesmo, em vez de no Coachee, não está totalmente presente nem comprometido; interrompe inadequadamente)
- ❖ Usa um ritmo de expressão que é inconsistente com a energia da sessão (por exemplo, quando se apressa ou retardada).

- ❌ Não é eficaz quando quer expressar uma ideia (por exemplo, usa muitas palavras. O Coachee não entende o vocabulário, referências ou metáforas e quando o ponto não é relevante).
- ❌ Comunica-se de uma forma pouco autêntica que está em conflito com as palavras ou tom do Coachee.
- ❌ Uso inadequado de expressões verbais (gestos ou frases) que interrompem ou interferem com o processo de pensamento e expressão do Coachee.
- ❌ Usa o riso e o humor de forma inadequada ou ineficaz.

### Parâmetros

- ❌ O Intercâmbio entre o Coach e o Coachee flui livremente e/ou é expansivo.
- ❌ A comunicação do Coach torna-se uma plataforma de lançamento para o Coachee, que lhe permite conversar em forma aberta e alcançar resultados positivos.

### Erros Comuns dos Coaches

- ❌ O uso excessivo de declarações verbais, a ponto de se tornar em interrupções ou distrações.
- ❌ Não coincidir com o nível de entusiasmo do Coachee (muito alto ou muito baixo), criando uma desconexão com o Coachee.
- ❌ Divagar tentando dar um ponto de vista.
- ❌ O Coach repete o que ele está dizendo, até que o Coachee concorde ou desiste.
- ❌ Focar-se demais no que fazer ou dizer a “coisa certa”.
- ❌ Interromper, fazendo muitas perguntas, mesmo quando são bem intencionadas.

### Indicadores de que o Coach Entende a Maestria

- ❌ O Coach está confortável com o silêncio, não há necessidade de falar quando o Coachee está em silêncio.
- ❌ O Coach está em sintonia como a sua comunicação com o Coachee avança ou interfere com o seu progresso.
- ❌ O Coach não está preocupado sobre como passar uma boa impressão.
- ❌ O Coach sabe como e quando interromper, o que vai servir o Coachee.
- ❌ O Coach está consciente de si mesmo e participa em um diálogo com propósito, não só falar para preencher o silêncio ou para cobrir a incerteza sobre como proceder.
- ❌ O Coach usa sua voz, linguagem, metáforas e histórias que são adequados às necessidades do Coachee.

## SEXTA MAESTRIA: CLARIFICAR ESCLARECER

**Definição:** Reduzindo ou eliminando a confusão ou incerteza, aumenta a compreensão e a confiança do Coachee.

### Efeito

- ❖ O Coachee e o Coach avançam em forma mais direta.
- ❖ Aumentam as chances.
- ❖ Reduz a incerteza.
- ❖ O desconhecido é descoberto.

### Elementos-chave

- ❖ Identificar os assuntos mais relevantes, enquanto as preferências e as limitações do Coachee são respeitadas.
- ❖ Não há preconceito por parte do Coach; não há afã de dirigir a um destino específico.
- ❖ Identificar os valores e necessidades fundamentais.
- ❖ Facilitar o alinhamento de propósitos, visão e missão.
- ❖ Identificar bloqueios que impedem o progresso.

### Distinções

- ❖ Fonte ou Sintoma.
- ❖ Simples ou Complicado.
- ❖ Discernir ou Resolver.

### Exemplos de Comportamentos Efetivos

- ❖ Estabelece ou compartilha distinções.
- ❖ Faz perguntas do tipo: “isto ou aquilo”.
- ❖ Conecta-se com aquilo que o Coachee já sabe ou tem experimentado.
- ❖ Identifica padrões.
- ❖ Formula perguntas abertas.
- ❖ Faz afirmações que melhoram a compreensão por parte do Coachee.
- ❖ Reflete ou parafraseia.
- ❖ Expõe o que percebe.

### Comportamentos Ineficazes

- ❌ Ignora ou perde o que é mais importante.
- ❌ Pressupõe.
- ❌ É arrastado ou distraído pelo caos e pela confusão do Coachee.
- ❌ Faz perguntas indutivas.
- ❌ Faz perguntas fechadas.
- ❌ Não pergunta nada.
- ❌ Não aborda uma questão que o Coachee evita ou minimiza.
- ❌ Esquece ou ignora o que é mais importante. Procura esclarecer os sintomas, em vez de olhar para a origem do problema.

### Parâmetros

- ❌ Assuntos mais importantes para o Coachee são identificados e tratados.
- ❌ O Coachee sente-se compreendido.
- ❌ Aumentar a energia do Coachee.
- ❌ A visão que o Coachee tem da situação mudou, o que permite:
  - ❌ Um aumento do foco.
  - ❌ Há mais clareza e menos incerteza ou confusão.
  - ❌ Revela informações previamente desconhecidas.
  - ❌ Novas possibilidades, tais como pensamentos, ações, significado.
- ❌ O Coachee aumentou o seu nível de autoconsciência ou pode ver a si mesmo partir de uma nova perspectiva.

### Erros comuns dos Coaches

- ❌ Pensar que o Coach conhece a resposta certa ou o que é o melhor para o Coachee.
- ❌ Focalizar-se na superfície dos problemas ou sintomas, sem entender que a questão mais importante para o Coachee pode estar escondida ou embaixo do “problema” inicial que o Coachee traz para a sessão.
- ❌ Definir a agenda, em vez de permitir que o Coachee estabeleça ou que se combine em conjunto.
- ❌ Não ser claro se a questão mais importante foi identificada ou tratada em forma adequada.

### Indicadores de que o Coach Entende a Maestria

- ❌ O Coach não sente a pressão de ter que se esclarecer para o Coachee.
- ❌ Eleva-se a perspectiva do Coachee, ele sabe algo que anteriormente não sabia sobre si mesmo, sobre suas habilidades, sobre a situação, crenças ou suposições, etc.

- ❖ O Coach mostra-se curioso e interessado.
- ❖ O Coach participa e colabora ativamente com o Coachee.
- ❖ O Coach e o Coachee esclarecem pensamentos, sentimentos, crenças e/ou palavras.
- ❖ O Coach está disposto a indagar sobre o que está acontecendo por baixo do assunto relatado.

## SÉTIMA MAESTRIA: APOIAR O COACHEE A ESTABELECEM E MANTER PROPÓSITOS CLAROS

*Definição: Ajudar o Coachee a focalizar-se ou a permanecer no foco e trabalhar em direção aos seus objetivos previstos.*

### Efeito

- ❖ O Coachee sente-se capaz.
- ❖ O Coachee sabe claramente o que quer alcançar ou transformar.
- ❖ O Coachee está inspirado pelas possibilidades.
- ❖ O Coachee avança com um propósito.
- ❖ Elementos-Chave
- ❖ Investigar sobre as intenções e metas do Coachee.
- ❖ Manter a sua mente presente no que é o mais importante.
- ❖ Esclarecer a direção do progresso.
- ❖ Avaliar, rever e/ou o processo e as intenções.

### Distinções

- ❖ Transformar x Mudança.
- ❖ Progresso x Movimento.

### Exemplos de Comportamentos Efetivos

- ❖ Esclarece continuamente a intenção do Coachee.
- ❖ Percebe os interesses do Coachee.
- ❖ Faz perguntas que revelam as intenções do Coachee.
- ❖ Faz o Coachee voltar ao que é importante.
- ❖ Reafirma as intenções do Coachee de maneira a agregar valor.
- ❖ Perguntas sobre as intenções e os pressupostos do Coachee, respeitando as suas metas e preferências.
- ❖ Oferece recursos para melhorar a habilidade do Coachee, para esclarecer suas intenções (incluindo: modelos, ferramentas, livros, avaliações).

- ⊗ Percebe ou indaga e responde aos mutantes desejos e às necessidades do Coachee.
- ⊗ Alinha os pontos ou intenções do Coaching com os valores do Coachee.
- ⊗ Entende como os valores e/ou crenças do Coachee dão suporte às intenções dele.

### Comportamentos Ineficazes

- ⊗ Pressiona o Coachee para atingir metas estabelecidas que já não são relevantes.
- ⊗ Avança no processo, mesmo que as intenções ainda não sejam claras.
- ⊗ Requer ou influencia de forma inadequada para que o Coachee siga a agenda e a metodologia do Coach.
- ⊗ Prevê o que o Coachee vai fazer.
- ⊗ Deixa-se levar pelas tangentes do Coachee que o desviam da meta estabelecida.

### Parâmetros

- ⊗ O Coachee está mais entusiasmado e tem mais confiança sobre o futuro.
- ⊗ O Coachee está mais entusiasmado e tem mais confiança sobre o presente.
- ⊗ O Coachee concorda em aceitar mais responsabilidades.
- ⊗ O Coachee tem um momento de compreensão que elimina um obstáculo mental.
- ⊗ O Coachee está comprometido e entusiasmado com a sua nova direção, um compromisso renovado, habilidades e estratégias ou um ponto de vista fresco.

### Erros Comuns dos Coaches

- ⊗ Não perceber quando o Coachee dúvida de uma intenção ou acordo particular.
- ⊗ Pensar que o Coach sabe o que é o melhor para o Coachee.
- ⊗ Injetar ou forçar as expectativas do Coach ao Coachee, na sessão.

## OITAVA MAESTRIA: CONVIDANDO À POSSIBILIDADE

**Definição:** Criar um ambiente que lhe permite surgirem ideias, opções e oportunidades.

### Efeito

- ⊗ O Coach facilita a expansão de pensamentos e ações.
- ⊗ Expande-se a consciência do Coachee.
- ⊗ O Coach apoia o Coachee para ultrapassar as barreiras.
- ⊗ O Coachee está disposto a deixar sua zona de conforto.
- ⊗ O Coachee tem mais opções.

### Elementos-Chave

- ❖ Confiança, abertura, curiosidade, coragem, reconhecimento do potencial.
- ❖ O Coach e o Coachee comunicam-se através da exploração e a descoberta.
- ❖ Identificação de possibilidades “interna” (por exemplo: Grandeza pessoal, propósitos mais elevados) e possibilidades “externas” (p.ex.: recursos, memes).
- ❖ As possibilidades são geradas pelo Coach, pelo Coachee ou pela colaboração de ambas as partes.

### Distinções

- ❖ “Mente de principiante” x Impor Especialização.
- ❖ Criativo x Prescritivo.
- ❖ Expansão x Resolução.

### Exemplos de Comportamentos Efetivos

- ❖ Utiliza ferramentas e técnicas apropriadas para criar o ambiente adequado para a expansão e incitar à possibilidade.
- ❖ Leva em conta cenários diferentes, circunstâncias e culturas para expandir as opções do Coachee.
- ❖ Levanta questões para o processo de descobrimento.
- ❖ Minimiza o efeito do pensamento condicionado.
- ❖ Participa de “chuvas de ideias” com o Coachee; depois de ter identificado a direção da ação mais apropriada e o progresso para o Coachee.
- ❖ Ajuda o Coachee a observar as possibilidades desde uma perspectiva mais ampla.
- ❖ É provocativo quando se requer incentivar a expansão do Coachee.
- ❖ Mantém-se aberto à possibilidade, inclusive quando o Coachee se resiste.
- ❖ Está disposto a manifestar o desconhecido.
- ❖ Incentiva o Coachee a explorar as opções mais ambiciosas.

### Comportamentos Ineficazes

- ❖ O Coach continua ligado a um quadro de referência ou processo específico.
- ❖ Procura um resultado ou resposta específica.
- ❖ Apressa-se para encontrar uma solução.
- ❖ Aceita o que o Coachee percebe como suas limitações.
- ❖ Faz perguntas diretivas ou faz perguntas demais.

### Parâmetros

- ❖ A conversa vai para novas áreas e potencialmente não estão relacionadas.
- ❖ O Coachee tem um momento de compreensão que o pega de surpresa.
- ❖ O Coachee é receptivo e reconhece que a expansão ajuda ou outras ideias são possíveis.

- ❌ O Coach oferece novas possibilidades.
- ❌ O Coachee oferece novas possibilidades.
- ❌ O Coachee expressa um sincero entusiasmo por novas possibilidades ou aceitação do processo.

### Erros Comuns dos Coaches

- ❌ Gera todas as ideias e possibilidades ao invés de facilitar o processo para o Coachee.
- ❌ Pensar que todas as ideias geradas podem exercer uma ação.
- ❌ Esforçar-se muito para entender as coisas.
- ❌ Procurar uma resposta específica ao invés de parecer curioso.

### Indicadores de que o Coach Entende a Maestria

- ❌ O Coach percebe 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 Coachee a expandir o que poderia ser – pensar, muito além do que já foi considerado previamente.

## **NONA MAESTRIA: APOIAR O COACHEE A CRIAR E UTILIZAR SISTEMAS E ESTRUTURAS DE APOIO**

**Definição:** *Ajuda o Coachee a identificar e construir os relacionamentos, ferramentas, sistemas e estruturas necessários para avançar e sustentar o seu progresso.*

### Efeito

- ❌ O Coachee se sente confiante e seguro para avançar, reconhecendo que os recursos estão disponíveis ou podem ser criados.

### Elementos-Chave

- ❌ O Coach sugere possíveis sistemas e estruturas de apoio que são adequados para as necessidades do Coachee.
- ❌ O Coach convida o Coachee a identificar e listar os sistemas e estruturas de apoio que tem, mas não utiliza de forma eficaz.
- ❌ O Coach auxilia o Coachee para identificar as áreas onde o Coachee sente a necessidade de suporte e estrutura.
- ❌ O Coachee entende o valor de ter sistemas de apoio apropriados.
- ❌ O progresso do Coachee em direção às suas metas e intenções é mais sustentável.

## Distinções

- ❌ Estruturas de Apoio x Processos Limitantes.
- ❌ Complementaridade x Duplicação.
- ❌ Aumentar x Oprimir.

## Exemplos de Comportamentos Efetivos

- ❌ O Coach sugere recursos e referências relevantes.
- ❌ Ajuda a identificar sistemas que possam ser necessários e obter a informação adequada sobre a pesquisa, avaliação e possível implementação de sistemas e estruturas.
- ❌ É receptivo a sugestões sobre sistemas ou estruturas complementares.
- ❌ Busca identificar ativamente aquelas formas para expandir a capacidade através de sistemas e estruturas.
- ❌ Dá suporte ao Coachee para a sustentabilidade dos sistemas e estruturas.
- ❌ Não fica amarrado à resposta do Coachee de nenhum recurso, sistema ou estrutura.
- ❌ Evoca e usa os valores e/ou sentido de identidade para garantir a sustentabilidade.
- ❌ Alinha os pontos de Coaching com os valores e a cultura do Coachee.

## Comportamentos Ineficazes

- ❌ O Coach recomenda recursos, estruturas ou sistemas sem primeiro identificar as necessidades individuais dos Coachees.
- ❌ Recomenda recursos que podem ser impróprios para o Coachee por motivos financeiros, culturais, educacionais ou de personalidade.
- ❌ Procura impor seus sistemas ou estruturas preferenciais.
- ❌ Ignora sugestões do Coachee sobre possíveis sistemas ou estruturas.
- ❌ Não oferece nem promove sistemas e estruturas de apoio no momento mais apropriado para o Coachee.
- ❌ Não apoia ativamente o Coachee para usar esses sistemas ou estruturas que foram identificados.
- ❌ Não aborda a sustentabilidade dos sistemas e estruturas que foram identificados.
- ❌ A única estrutura utilizada é “prestar contas ao Coach”, como quando o Coach checka o progresso.
- ❌ Atribuir ações e passos em lugar de desenhar sistemas e estruturas.

## Parâmetros

- ❌ O Coach atua criativamente para ajudar a criar sistemas e estruturas de apoio, sem se preocupar com o fato de que o Coachee adote qualquer ideia particular ou não.
- ❌ O Coachee reconhece os recursos que não havia identificado anteriormente.
- ❌ O Coachee manifesta o seu apreço ou a compreensão do valor dos sistemas ou estruturas, utilizando recursos existentes ou criando novos recursos.

- ❖ O Coachee assume a responsabilidade pelo uso, descobertas ou a criação de recursos.
- ❖ O Coachee reconhece que essa nova compreensão e sentido de responsabilidade lhe conferem poder sobre si mesmo.
- ❖ O Coach aborda a sustentabilidade dos sistemas e estruturas de apoio.
- ❖ O Coach é capaz de distinguir entre as ações e sistemas de suporte.

### Erros Comuns dos Coaches

- ❖ Identificar somente listas de ações.
- ❖ Apoiar-se demais na prestação de contas (*accountability*) como um sistema de apoio.
- ❖ Permitir que o Coach identifique todas ou quase todas as ações e sistemas ao invés de envolver o Coachee.
- ❖ Impor seus próprios sistemas.
- ❖ Identificar unicamente estruturas de apoio que são muito óbvias (como o parceiro, o Coach, a descrição das funções ou o atual papel na organização).
- ❖ Não levar em conta a cultura do Coachee, estimulando ações que seriam culturalmente inadequadas (no ambiente do Coachee).
- ❖ Ao fazer Coaching dentro de uma organização, não levando em conta sua cultura, incentivando ações que seriam inadequadas.
- ❖ Não construir sistemas e estruturas em torno da questão mais importante para o Coachee.
- ❖ Não tratar a forma como as crenças limitadoras ou bloqueios identificados durante a sessão de Coaching afetam o Coachee no uso de sistemas e estruturas.

### Indicadores de que o Coach Entende a Maestria

- ❖ O Coach conhece a diferença entre um sistema e um plano de ação.
- ❖ O Coach aborda múltiplas estruturas e sistemas - como a físico, emocional e mental.
- ❖ O Coachee entende o que precisa ser feito para garantir a eficácia e sustentabilidade dos sistemas e estruturas.
- ❖ O Coach e o Coachee dialogam sobre o que é necessário acontecer para que o Coachee faça isso de forma confiável e consistente, de modo que o assunto seja tratado e não se torne um padrão recorrente.
- ❖ O Coach assegura que as estruturas estejam alinhadas com os valores e/ou a identidade do Coachee.
- ❖ O Coach e o Coachee enfrentam qualquer conflito interno que possa interferir com a sustentabilidade.
- ❖ O Coach ajuda o Coachee a identificar os recursos e estruturas de apoio dentro do local de trabalho ou organização onde o Coachee trabalha.
- ❖ O Coach explora e aborda as circunstâncias atuais, expectativas e possíveis restrições dentro da organização.

