

O Manual Do *Coaching Executivo*

Princípios e Diretrizes para uma
Parceria de *Coaching* Bem Sucedida

Desenvolvido pelo
Fórum de *Coaching Executivo*
(The Executive Coaching Forum)
www.executivecoachingforum.com

Quarta Edição
Novembro de 2008

Tradução a partir do texto original de
Ana Teresinha Passarella Coelho

Sob Patrocínio do
IBC - Instituto Brasileiro de Coaching
WWW.ibccoaching.com.br

The Executive Coaching Handbook
*Principles and Guidelines for a Successful
Coaching Partnership*

Copyright © 2008 The Executive Coaching Forum (TECF)
Todos os direitos reservados

Este Manual pode ser reproduzido apenas para o benefício de pessoas envolvidas com o *coaching* executivo (executivos, *coaches*, profissionais de RH que estejam dando suporte a um projeto de *coaching*, gerentes e outros colegas de executivos em processo de *coaching*), e apenas em contextos em que não sejam cobrados honorários ou não haja lucro decorrente da reprodução ou distribuição do Manual.

Este Manual tem os direitos registrados pelo Fórum de *Coaching Executivo* (*The Executive Coaching Forum* (TECF)), sua versão original é em língua inglesa e foi traduzida para o português sob o patrocínio do Instituto Brasileiro de Coaching (WWW.ibccoaching.com.br) por Ana Teresinha Passarella Coelho, São Paulo, SP – Brasil.

Agosto de 2010

Aviso Necessário para Alterações Neste Manual

É proibido fazer quaisquer alterações neste Manual (acrescentar, subtrair, revisar, etc.) sem a expressa permissão do Fórum de *Coaching Executivo* (*The Executive Coaching Forum*). Para obter permissão de fazer alterações em edições futuras, por favor, envie por e-mail sua cópia revisada para o Fórum de *Coaching Executivo*, aos cuidados de Judy Otto, otto.judy@gmail.com. Sua contribuição irá ajudar na melhoria contínua do Manual.

O seguinte aviso deve ser impresso no lugar da declaração de *copyright* acima quando forem realizadas quaisquer alterações no Manual:

A versão original deste Manual foi desenvolvida e tem os direitos registrados pelo Fórum de *Coaching Executivo* (*The Executive Coaching Forum* (TECF)). Foi significativamente revisada a partir do original por (nome da pessoa(s)/entidade) das seguintes maneiras: (descrever as revisões). TECF endossa apenas a versão original do Manual. As revisões têm o apoio e são de responsabilidade daquela(s) pessoa(s)/entidade(s) que as fizeram.

O Manual do *Coaching Executivo*

Relação de Conteúdo

A Necessidade de um Manual	5
Por que um Manual?	5
Tendências Recentes do <i>Coaching Executivo</i>	5
O Estado Atual das Pesquisas	7
O Fórum de <i>Coaching Executivo</i>	14
Organização do Manual	16
Definição de <i>Coaching Executivo</i>	19
O que é <i>Coaching Executivo</i>	19
O que é Parceria de <i>Coaching</i> ?	21
Qual é a diferença do <i>Coaching Executivo</i> ?	22
Princípios Globais para o <i>Coaching Executivo</i>	27
1. Perspectiva Sistêmica	27
2. Orientação para Resultados	30
3. Foco nos Negócios	32
4. Parceria	34
5. Competência	36
6. Integridade	41
7. Julgamento	43
Diretrizes para a Prática Profissional	45
1. Gerenciar a Confidencialidade	45
2. Atividades pré- <i>coaching</i>	48
3. Contratação	50
4. Avaliação	53
5. Estabelecimento de Metas	56
6. <i>Coaching</i>	58
7. Transição para o Desenvolvimento de Longo Prazo	61
Visão Geral das Diretrizes para Cada Membro da Parceria do <i>Coaching Executivo</i>	63
Diretrizes para o Executivo	63
Diretrizes para o <i>Coach</i>	66
Diretrizes para os Outros Parceiros	68

Competências Essenciais do Coach Executivo	70
Por que um Modelo de Competências?	70
Definição de <i>Coaching</i> Executivo	70
Elaboração do Modelo	71
Usos Potenciais do Modelo	72
Conhecimento Psicológico	74
Capacidade de tomar Decisões que Gerem Lucros nos Negócios	75
(<i>Business Acumen</i>)	
Conhecimento Organizacional	76
Conhecimento de Coaching	78
Tarefas e Habilidades do Coaching	80
Construir e Manter Relacionamentos de <i>Coaching</i>	80
Contratação	81
Avaliação	82
Planejamento de Desenvolvimento	83
Facilitar o Desenvolvimento e a Mudança	84
Concluir o <i>Coaching</i> Formal & Fazer a Transição para o desenvolvimento de longo prazo	86
Atributos e Habilidades	87
Autoconfiança Madura	87
Energia Positiva	88
Assertividade	89
Sensibilidade Interpessoal	90
Abertura e Flexibilidade	91
Orientação em Direção a Metas	92
Parceria e Influência	93
Aprendizagem e Desenvolvimento Contínuos	94
Integridade	95

A Necessidade de um Manual

Por que um Manual e Agora um Modelo de Competências

O *coaching* executivo está se tornando lugar comum no desenvolvimento de lideranças e como ferramenta de transição em âmbito internacional. É visto como uma medida viável na retenção de talentos de alto nível. Há vinte anos era uma atividade pontual, agora organizações que utilizam o *coaching* relatam que provavelmente aumentarão o seu uso nos próximos cinco anos, e várias empresas, grandes e pequenas, afirmam que introduzirão o *coaching* executivo dentro de dois anos. O *coaching* está ganhando popularidade e prestígio. Entretanto, ainda não há uma definição, ou conjunto de padrões profissionais que sejam amplamente aceitos. Este *Manual* foi concebido como um passo para o estabelecimento de diretrizes, dando início a um diálogo neste campo sobre o que é o *coaching* executivo, qual é o seu propósito, como nos certificar de que ele está sendo bem realizado e feito com ética, e como saber se realmente funciona. Acrescentamos o Modelo de Competências para ajudar a definir as áreas de conhecimento, conjuntos de tarefas e habilidades, atributos, e capacidades fundamentais que *coaches* executivos devem utilizar em seu trabalho para ter sucesso e para criar experiências eficazes para seus clientes.

Em 1999, quando nós, um grupo de *coaches* executivos, consultores de desenvolvimento em liderança, e profissionais de recursos humanos, da área de Boston, começamos a nos encontrar com regularidade para estabelecer diretrizes para nossa própria atuação na área e para as organizações, percebemos que tínhamos um recurso valoroso para o campo e uma forma de dar início ao diálogo sobre padrões profissionais. Publicamos *O Manual do Coaching Executivo (The Executive Coaching Handbook)*, tanto na forma impressa como na web, com a intenção explícita de fazer com que o *Manual* alcançasse uma ampla ordem de usuários e profissionais de *coaching* e assim promover o interesse e progresso na criação de uma profissão respeitada.

O *Manual* tem sido usado em centenas de programas de formação de *coaching* e por milhares de *coaches* em mais de 25 países. Nós distribuímos o *Manual* no website abaixo como um documento aberto, gratuito, com a solicitação de que você nos envie um aviso caso venha a utilizá-lo, e de que não tire lucro a partir do nosso trabalho.
www.executivecoachingforum.com

Tendências Recentes

Nos últimos cinco anos, temos visto o campo do *coaching* se tornando intensamente interessado em estabelecer credenciais e padrões. Nos últimos dez anos, os consumidores ficaram mais bem informados, os acordos de *coaching* aconteceram de forma mais estruturada, e o processo passou a ser mais bem gerenciado.

Hoje em dia, geralmente o *coaching* vem amarrado aos programas de desenvolvimento de liderança e é apresentado como um elemento-chave nos processos de transição de liderança. O campo está amadurecendo como profissão, e padrões estão começando a ganhar corpo. Programas acadêmicos independentes dentro de universidades estão se tornando lugar comum nas escolas de graduação em todo o mundo, e as pessoas que atuam

na área se apresentam, e às suas especialidades, como parte de uma profissão com demandas singulares. Nossa *Manual* tem feito parte dessa jornada e tem sido muito influente, conforme ouvimos, no estabelecimento do currículo de formação. Esperamos que você se beneficie deste guia e que compartilhe seus aprendizados e *insights* com outras pessoas desse campo. Por favor, nos informe caso usar o *Manual* e envie seus comentários. (Entre em contato com Judy Otto enviando um e-mail para: otto.judy@gmail.net)

Tendências Futuras

Atualmente, o *coaching* é aceito como uma ferramenta de desenvolvimento de liderança viável e impactante. É provável que o *coaching* cresça na medida em que a geração pós-guerra amadureça e novos líderes precisem tomar seu lugar e definir o que é liderança na nova ordem dos negócios. Assim como haverá um aumento de demanda para atender às necessidades dos líderes emergentes, a quantidade de executivos e profissionais de desenvolvimento semi-aposentados crescerá. O mercado amadurecerá ainda mais tendo clientes que procurem credenciais mais sólidas do *coach*, estruturas de preço mais simples, procedimentos de contratação mais gerais, e protocolos para gerenciar as intervenções de *coaching*. Haverá menos *coaches* independentes e mais empresas oferecendo *coaching*, na medida em que os consumidores queiram empresas que forneçam vários serviços, e a presença de uma terceira parte para supervisionar as atividades do *coach* junto aos clientes. Isto aumentará as barreiras para a entrada de *coaches* executivos, e criará uma definição mais clara entre *coaches* que trabalham em empresas e sistemas comerciais, e aqueles que fazem *coaching* de vida e de carreira no âmbito individual. Surgirão mais redes de contatos entre os *coaches*, que utilizarão suas conexões com ex-colegas de graduação em formações de *coaching*, e com pessoas com quem trabalharam junto nos sistemas, de forma que a colaboração e o compartilhar de indicações e oportunidades se tornem mais prováveis. Tudo isso se refere à consolidação do campo.

Haverá, dentro das empresas, *coaches* internos em maior número e melhor treinados, um aumento no *coaching* entre colegas, sessões de *coaching* em grupo, e mais *coaching* virtual ou através de audio/vídeo conferência. Haverá maior motivação para treinar e avaliar gestores de linha em relação às suas habilidades de *coaching* também. Todos estes fatores diminuirão os preços e farão com que o *coaching* se torne mais frequente nas organizações.

Algumas questões têm sido desafiantes desde o início do *coaching* executivo, tais como:

- Como medir a eficiência de uma intervenção individual de *coaching*, ou de um programa completo?
- Como estabelecer parâmetros, definíveis, que se possa comparar, para o sucesso?
- Como combinar *coaches* e executivos?
- Onde estabelecer as linhas da confidencialidade?

- Como atender as necessidades do indivíduo e da organização se elas estiverem em conflito?
- O que é química *coach/cliente* e até que ponto ela exerce um papel no sucesso?

Estas e outras questões precisam ser mais bem exploradas, como parte do processo de tornar o *coaching* executivo uma rota ainda mais interessante no que se refere à melhoria de desempenho. Será excitante observar e participar da próxima fase de crescimento e amadurecimento do campo.

Estado Atual das Pesquisas

O primeiro Congresso Global de *Coaching* aconteceu em Dublin, Irlanda, em julho de 2008. Mais de 60 líderes em *coaching* que representavam dúzias de organizações de *coaching* e afins, representaram 22 países do mundo inteiro. Nove grupos de trabalho levaram um ano preparando o Congresso. Mais de 200 pessoas de todas as áreas de *coaching*, do mundo inteiro, trabalharam como integrantes destes grupos, o que levou a produção de Livros Brancos. A partir daquelas explorações surgiram recomendações para promover o campo do *coaching* como uma disciplina profissional. Um daqueles Grupos de Trabalho tratou do assunto: Pesquisas Sobre *Coaching*. O Livro Branco sobre esse tema foi publicado como parte do Apêndice da Declaração do CGC para o *Coaching*, o qual está disponível no:

<http://www.pdf.net/Files/Dublin%20Declaration%20on%20Coaching.pdf>

Um resultado da necessidade de pesquisa sobre questões-chaves do *coaching* é que a Foundation of Coaching patrocinou a Conferência Internacional de Pesquisa sobre *Coaching* na Universidade de Harvard em setembro de 2008. Foram identificadas mais de 100 questões de pesquisa, com recomendações de como elas deveriam ser estudadas. Quarenta líderes mundiais em pesquisa sobre *coaching* desenvolveram estas recomendações durante a conferência. Esses tópicos estão disponíveis no:

<http://www.coachingresearchforum.org/>

Embora ainda haja uma necessidade enorme de gerar dados úteis, confiáveis e válidos sobre o *coaching* executivo e sobre o *coaching* em geral, nos últimos anos muitas pesquisas já foram iniciadas. Sabemos mais sobre que tipos de *coaching* estão sendo feitos, por quem, de que maneira, mas pouco sobre os fatores que representam quais são as diferenças significativas nos resultados do *coaching* executivo. Também sabemos muito pouco sobre a satisfação com sua prática, ou o que *coaches*, seus líderes, e suas organizações fazem ou deixam de fazer que diferencie as melhores práticas das menos eficientes. Embora estudos experimentais controlados frequentemente sejam difíceis de conduzir em situações de *coaching* executivo, muitos outros projetos de pesquisa podem e contribuem para as evidências que precisamos para divulgar as melhores práticas, e ajudar *coaches* e as pessoas a quem eles prestam serviço a saberem o que fazer para alcançar os resultados desejados.

Fontes de Informação nas Pesquisas de Coaching Executivo

Veja o Livro Branco referido acima, na página **Resources**, e página **Links** no website theexecutivecoachingforum.com. Abaixo estão jornais que publicam as pesquisas atuais.

<i>Academy of Management Journal</i>	<i>Journal of Positive Psychology</i>
<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>	<i>Leader to Leader</i>
<i>Australian Psychologist</i>	<i>Leadership & Organizational Development</i>
<i>Career Development International</i>	<i>Leadership Quarterly</i>
<i>Coaching at Work</i>	<i>Management Learning</i>
<i>Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice</i>	<i>Management Review</i>
<i>Competency and Emotional Intelligence Quarterly</i>	<i>Organizational Development Journal</i>
<i>Consulting Psychology Journal: Practice and Research</i>	<i>Organizational Dynamics</i>
<i>Counselor Education and Supervision</i>	<i>People and Organizations at Work</i>
<i>Harvard Business Review</i>	<i>People Management</i>
<i>Human Resources Executive</i>	<i>Performance Improvement Quarterly</i>
<i>Human Resources Planning</i>	<i>Proceedings of the ICF Coaching Research Symposia</i>
<i>Individual Psychology</i>	<i>Public Personnel Management</i>
<i>Industrial and Commercial Training</i>	<i>Public Service Executive</i>
<i>Intermediair</i>	<i>Research in Personnel and Human Resources Management</i>
<i>International Coaching Psychology Review</i>	<i>Selection and Development Review</i>
<i>International Journal of Coaching in Organizations</i>	<i>Social Behaviour and Personality: An International Journal</i>
<i>International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring</i>	<i>Supervisory Management</i>
<i>International Journal of Mentoring and coaching</i>	<i>The Annual Review of High Performance Coaching and Consulting</i>
<i>Journal of Business Research</i>	<i>The Coaching Journal</i>
<i>Journal of Business Strategy</i>	<i>The Coaching Psychologist</i>
<i>Journal of Management Development</i>	<i>The Industrial-Organizational Psychologist</i>
<i>Journal of Managerial Psychology</i>	<i>The Journal of Applied Behavioral Science</i>
<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	<i>The Occupational Psychologist</i>
	<i>Training and Development</i>

Principais Questões das Pesquisas sobre Coaching Executivo

Uma lista parcial de questões de pesquisa importantes, para começar, pode ser extraída quase diretamente da definição de *coaching* conforme descrita neste *Manual*. O *coaching* executivo é visto como um conjunto de atividades baseadas em relacionamentos, envolvendo várias partes, o cliente, seu *coach*, e sua organização. A meta é aumentar as capacidades do executivo* e sua habilidade em ajudar a organização a alcançar metas de curto e longo prazo. Cada componente da definição sugere uma gama de questões de pesquisa amplamente inexploradas que podem ser organizada em seis tópicos:

1. O executivo
2. O *coach* executivo
3. O relacionamento entre o executivo e o *coach*
4. O processo de *coaching* executivo
5. O contexto organizacional do *coaching* executivo
6. Resultados do *coaching*

(Para uma discussão mais abrangente destas questões ver: Hunt e Weintraub, 2002.)

1. O Executivo

- Quem é mais provável que se beneficie do *coaching* executivo? Quem não é?
 - Que papel a maturidade emocional, a personalidade, os valores pessoais, as defesas psicológicas, a inteligência, o estágio na carreira, o estágio de vida, e outros atributos individuais do executivo, desempenham no *coaching* executivo?
 - Como o *coaching* executivo se relaciona/deveria se relacionar com os outros aspectos e papéis da vida do executivo (como família e saúde)?
- A que tipos de necessidades de aprendizagem e de desenvolvimento o *coaching* executivo melhor se aplica?
 - Será que uma tipologia útil com base em tais necessidades pode ser desenvolvida e validada?
- Como os executivos podem intensificar o impacto positivo do *coaching* executivo?
- Que papel a posição organizacional (CEO, VP) desempenha/deveria desempenhar nos processos e resultados do *coaching* executivo?
- Que papel o sexo, raça, etnia, religião, e orientação sexual desempenham/deveriam desempenhar nos processos e resultados do *coaching* executivo?
- Como as expectativas que os executivos trazem ao *coaching* são formuladas?

*N.T.: Ao longo do *Manual*, o autor faz uma alternância entre os pronomes *ela/ele, dela/dele* quando estes se referem a substantivos como *client, executive, leader, coach, coachee, boss*, uma vez que a maioria dos substantivos em língua inglesa que aludem a pessoas e suas ocupações são neutros. Na tradução optou-se por utilizar o substantivo no gênero masculino (*o cliente, o executivo, o líder, etc.*) e sua concordância correspondente, pois em português há o entendimento tácito de que estes termos se referem tanto a homens quanto a mulheres exercendo as funções descritas pelo substantivo.

- Como os clientes executivos definem o sucesso no *coaching* executivo?

2. O Coach Executivo

- Quais são as qualificações apropriadas para um *coach* executivo?
- Os *coaches* executivos deveriam ser certificados? Caso sim, como?
- Como os *coaches* executivos deveriam ser treinados ou desenvolvidos?
 - Qual é o impacto da experiência e do treinamento na liderança organizacional, no desenvolvimento organizacional, no desenvolvimento individual, e nas técnicas de consultoria/aconselhamento?
- Como a personalidade, estágio de vida, estágio na carreira, e valores do *coach* executivo influenciam sua eficiência como *coach*?
- Como o sexo, raça, etnia, religião ou orientação sexual do *coach* executivo influenciam os processos e resultados do *coaching*?
- Como o *coach* executivo define o sucesso no *coaching* executivo?

3. O relacionamento entre o Executivo e o Coach

- Que fatores influenciam o processo inicial de combinar executivo e *coach*?
- Como o *coach* pode/deveria lidar com as expectativas ou suposições do executivo sobre o *coaching*?
- Que papel os aspectos consciente e inconsciente do relacionamento entre o executivo e o *coach* desempenham no sucesso ou fracasso do *coaching*?
- Como o relacionamento entre o executivo e o *coach* evolui/deveria evoluir com o passar do tempo?
- Que questões éticas podem emergir e emergirão no relacionamento entre o executivo e o *coach*?

4. O Processo do Coaching Executivo

- Quais fatores críticos de sucesso são requeridos para contratos bem sucedidos entre o executivo e o *coach*? Sob quais condições?
- Que processos de avaliação melhor se aplicam aos executivos, às questões dos executivos, aos contextos organizacionais, e aos resultados desejados específicos?
- Que processos de estabelecimento de metas melhor se aplicam aos executivos, às questões dos executivos, aos contextos organizacionais, e aos resultados desejados específicos?

- Que atividade ou técnicas de *coaching* melhor se aplicam aos executivos, às questões dos executivos, aos contextos organizacionais, e aos resultados desejados específicos?
- Qual é o papel das oportunidades de aprendizagem planejadas versus não planejadas (emergentes) no sucesso do *coaching* executivo?
- Quanto tempo o *coaching* deveria durar? Com que frequência o executivo e o *coach* deveriam se encontrar para alcançar os resultados desejados em questões específicas dentro de contextos organizacionais específicos?
- Quais são os relativos pontos fortes e fracos do *coaching* executivo que é feito pessoalmente, por telefone, ou via internet?
 - Quando estas táticas de comunicação deveriam ser usadas? Quando elas não deveriam ser usadas?
- Que enquadramento ou enquadramentos teóricos de referência melhor se aplicam para guiar o processo de *coaching* executivo? Sob quais circunstâncias?
 - Aprendizagem vivencial (ação, reflexão, *feedback*)
 - Desenvolvimento de adultos
 - Intervenções de sistemas sociais
 - Psicodinâmica
 - Inteligência emocional
 - Modelagem de competência
- Que papel a confidencialidade desempenha no *coaching* executivo? Quais são/deveriam ser os limites da confidencialidade?
 - Como a confidencialidade influencia o potencial para a aprendizagem organizacional ou aprendizagem de equipe?
- Como o *coaching* executivo melhor pode se relacionar com outras formas de desenvolvimento de liderança, tais como rodízio de funções, trabalhos de força-tarefa, e educação do executivo em sala de aula?
- Como as várias necessidades de *coaching* em uma mesma equipe deveriam ser manejadas? Tendo um *coach* que trabalhe com vários membros da equipe, ou vários *coaches*, cada um trabalhando com um membro individual da equipe? Que fatores influenciam a escolha entre as duas opções?
- Quando o *coaching* de equipe deveria complementar ou suplantar o *coaching* individual? Sob quais condições?

5. O Contexto Organizacional do Coaching Executivo

- Que fatores (indústria, localização, tamanho, cultura organizacional, e economia do negócio) determinam o uso que uma organização faz do *coaching* executivo?
- Como o *coaching* executivo melhor se relaciona com o sistema organizacional mais amplo dentro do qual o *coaching* acontece?
 - Como o *coaching* executivo deveria se enquadrar com outras estruturas e processos de recursos humanos e de desenvolvimento de liderança?
- Como o contexto de encaminhar alguém para o processo de *coaching* executivo influencia o executivo, o *coach* executivo, o processo de *coaching*, e o resultado? Que impacto exerce:
 - Uma cultura de confiança ou desconfiança?
 - Um intenso foco no desempenho?
 - A missão ou valores da organização?
 - O *downsizing* ou outras medidas de reestruturação?
- Como o relacionamento entre o executivo e seu chefe imediato influencia o *coaching* executivo?
 - Como o *coaching* executivo pode desenvolver melhor este relacionamento?
 - Quando o *coach* executivo deveria tentar influenciar este relacionamento?
- Quando um executivo deveria considerar trazer um *coach* para ajudar outros indivíduos ou uma equipe de executivos?
- Que responsabilidades éticas um executivo tem quando traz um *coach* para trabalhar com um indivíduo ou equipe?
- Como a organização deveria monitorar o executivo, o *coach*, o processo de *coaching*, e os resultados do *coaching*?

6. Resultados do Coaching

- Como o processo de *coaching* muda o executivo?
 - Como o *coaching* executivo influencia o comportamento, o desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento da carreira, o estilo de liderança, a vida familiar, e a saúde do executivo?
- Será que o *coaching* executivo ajuda o desempenho do executivo no trabalho? Caso ajude, sob quais condições?

- Será que o *coaching* executivo aumenta as seguintes competências, e sob quais circunstâncias?
 - Definição e execução de estratégias
 - Estabelecer visão e comunicação
 - Papéis nos relacionamentos
 - Trabalho em equipe
 - Aprendizagem organizacional e de equipe
 - Inovação de produto, de processos ou organizacional
- Que tipo de aprendizagem acontece como resultado do *coaching* executivo?
- Será que o *coaching* influencia a ética de tomada de decisão e ações do executivo? Caso influencie, como?
- *Coaching* executivo remediativo para prevenir o descarrilamento é possível? Caso seja, sob quais condições?
 - Quais são os limites do *coaching* remediativo?
- Como as organizações mudam em virtude do *coaching* executivo?
- Como o ROI do *coaching* executivo pode ser mais bem avaliado?
 - É possível medir o ROI do *coaching* executivo?
 - É desejável e útil para executivos, organizações, e sociedade avaliar o ROI?

Sumário das Pesquisas

Nós apresentamos uma lista um tanto quanto desencorajadora de questões potenciais para pesquisa. Obviamente, a lista pode ser priorizada, ao menos até certo grau. Alguns estudos são capazes de tratar várias questões. Ao conduzir pesquisas, está claro que não podemos simplesmente perguntar, “O *coaching* executivo funciona?” ou “Qual é o ROI do *coaching* executivo?” As pesquisas no campo do *coaching* executivo são tão complexas como no campo do aconselhamento em geral, as quais têm sido conduzidas há décadas. Ambas são complexas, são intervenções baseadas no relacionamento em que interventor, cliente, relacionamento, problema ou meta, e contexto, todos desempenham um papel. Também são intervenções nas quais a sociedade tem um considerável envolvimento econômico e moral.

Entretanto, a realidade é que como um empreendimento multibilionário, o *coaching* executivo não pode confiar na sabedoria prática como o seu único guia. Executivos, suas

famílias, e as organizações que os empregam têm uma forte necessidade de respostas concretas para a maioria das questões acima. Da mesma forma, pesquisadores, em especial aqueles das áreas de gerência e psicologia industrial/organizacional/consultoria, têm uma enorme oportunidade de fornecer respostas para tais questões. O fracasso em descrever adequadamente os resultados individuais e organizacionais do *coaching* executivo, e em particular os processos que levam a esses resultados, cria um potencial de que o *coaching* executivo venha a ser culpado por fornecer “conselhos falhos” (Argyris, 2000).

O esforço de pesquisa requer tanto o desenvolvimento de teorias como o teste teórico dos projetos de pesquisa. O desenvolvimento de teorias será mais útil se for baseado em dados, numa abordagem de pesquisa que desenvolva a “Teoria Fundamentada nos Dados” (*Grounded Theory*, Glaser e Strauss, 1967). Uma vez que a teoria fundamentada nos dados se baseia no relato muito cuidadoso de dados a partir de casos, ela deveria tirar vantagem do ponto forte do campo, o trabalho de seus profissionais. Relatos cuidadosos e sistemáticos de casos serão muito mais úteis no longo prazo do que publicações que tenham peso no que se refere à teoria, mas que sejam limitadas em termos de dados.

O Fórum de Coaching Executivo

O propósito do Fórum de *Coaching* Executivo (*Executive Coaching Forum - TECF*) é estabelecer definições, diretrizes e padrões para o *coaching* executivo, uma área de atuação profissional estritamente definida pela população à qual ela serve e pela natureza do contrato de três partes entre executivo, *coach*, e empresa patrocinadora. Nossa compromisso é desenvolver a liderança e eficiência organizacional estabelecendo as melhores práticas e gerando o avanço no entendimento sobre o *coaching* executivo entre todos os membros da parceria de *coaching* e entre o público em geral.

Somos um pequeno grupo de profissionais que exercem *coaching* e gerenciam programas de *coaching*. Estamos intensamente interessados em como o campo se desenvolve e em participar desse processo. Nós não somos uma organização de associados, nem fazemos um ranking de programas de formação, nem avaliamos *coaches* ou intervenções de *coaching*. Mantemos o *Manual de Coaching Executivo (Executive Coaching Handbook)* e o website (www.executivecoachingforum.com) de forma a participarmos do diálogo sobre a criação de padrões e diretrizes para promover o avanço no campo do *coaching* executivo.

Origem

Na primavera de 1999, um grupo de *coaches* executivos e de profissionais de desenvolvimento de executivos e recursos humanos na área da grande Boston iniciou uma série de encontros regulares. Na medida em que discutíamos como desenvolver e manter os

mais altos padrões para a prática do *coaching* executivo, nós desenvolvemos princípios e diretrizes para o uso em nosso próprio trabalho e organizações. Nossa meta com este *Manual* é compartilhar estes padrões propostos com uma comunidade mais ampla. Nós esperamos estimular um diálogo e processo continuados que aumentem o profissionalismo do *coaching* executivo.

Nos últimos dez anos, TECF expandiu a distribuição deste *Manual* na rede mundial de computadores, para qualquer pessoa que forneça, receba, busque, procure, aprenda, gerencie ou apóie o *coaching* executivo. Nossa website www.executivecoachingforum.com tem fornecido uma variedade de recursos gratuitos desde maio de 2001. Entre eles estão este *Manual*, links para outros recursos de *coaching* executivo, ferramentas de *coaching* executivo para executivos, suas empresas, *coaches*, e profissionais de recursos humanos, e um abrangente modelo de competências. No final de 2008 recebemos mais de 6000 visitas por mês ao nosso website, de todo os Estados Unidos, e de dúzias de outros países. É provável que os *coaches* executivos apresentem nosso *Manual* para estabelecer seus métodos e ética com clientes em potencial. Muitas empresas que constam na *Fortune 500* e outras organizações grandes e pequenas, em muitas áreas de negócios, utilizam este *Manual* e outros recursos do TECF com regularidade.

Desenvolvimento Futuro dos Padrões e Diretrizes do Coaching Executivo

Planejamos revisar e melhorar continuamente *O Manual do Coaching Executivo* tomando como base a sua experiência e o seu *feedback*. Reconhecemos que atuamos em uma arena recentemente definida e esperamos que chegue o tempo em que possamos fazer uso de estudos, histórias, e exemplos de resultados válidos e confiáveis vindos de quem atua na área. O padrões futuros para o *coaching* executivo deveriam continuar a se basear nos campos relacionados, incluindo o de desenvolvimento organizacional e o de psicologia de consultoria.

Nas muitas conversas que levaram ao esboço deste documento, nós descobrimos uma miríade de questões a serem tratadas. Nossa esperança é de que este *Manual* continue a melhorar o *coaching* executivo e a tratar das questões que surgem neste campo profissional em desenvolvimento para o benefício mútuo de líderes, organizações, e das pessoas a quem eles servem.

Equipe Atual de Liderança em ordem alfabética:

Susan A. Ennis, M.Ed.

Presidente, *Susan Ennis & Associates Inc.*

Susan@SusanEnnisAssociates.com

Judy Otto, M.Ed.

Sócia Fundadora, *Foundations for Change*

Otto.judy@gmail.net

Robert Goodman, Ed.D.

Diretor, *R.G. Goodman Associates*

Bob@rgoodmanassociates.com

Lewis R. Stern, Ph.D., Chairman

Presidente, *Stern Consulting*

executivecoach@comcast.net

Organização do Manual

O *Manual do Coaching Executivo* está dividido nas cinco seções a seguir:

A **Definição de Coaching Executivo** descreve o *coaching* executivo e a parceria necessária para obter o máximo sucesso. Nós acreditamos que o *coaching* executivo alcança os melhores resultados como uma parceria de mão tripla entre *coach*, executivo, e a organização do executivo. Cada parceiro tem a obrigação e a responsabilidade de contribuir com o sucesso do processo de *coaching*. Embora o trabalho principal seja entre o executivo e o *coach*, o *coaching* é sempre uma intervenção organizacional e, como tal, deveria ser conduzida dentro do contexto das metas e objetivos da organização.

Os **Princípios Globais do Coaching Executivo** descrevem um conjunto de valores ou metas que guiam o processo de *coaching*. Estes princípios fornecem uma bússola que o *coach*, o executivo, e outros membros da organização utilizarão para estabelecer, manter e corrigir seu curso de ação.

As **Diretrizes para a Prática Profissional** fornecem ajuda no âmbito dos procedimentos, para todos os parceiros de *coaching*. Estas diretrizes definem os componentes do processo e delineiam os compromissos que cada parceiro deve assumir.

A Visão Geral das Diretrizes para Cada Membro da Parceria do Coaching Executivo é um guia rápido de referência para executivos, *coaches*, e outras partes interessadas dentro da organização do executivo.

As Competências Essenciais do Coach Executivo descrevem um conjunto consistente de quatro áreas de conhecimento que alicerçam o trabalho de *coaching*, os conjuntos de tarefas e habilidades alinhados a seis fases do processo de *coaching*, juntamente com os 10 atributos e habilidades que promovem um desempenho superior. Cada uma destas áreas de competência está organizada nos níveis básico e avançado.

A Quarta Edição

As maiores alterações na quarta edição do *Manual* incluem:

- atualizações nas seções de introdução, tendências, e pesquisas
- um abrangente Modelo de Competências Essenciais para Coaches Executivos (*Core Competency Model for Executive Coaches ©2005*)

Estes acréscimos atualizam O Manual do *Coaching Executivo*, e expandem os horizontes do diálogo sobre o que é *coaching* executivo e como fazê-lo bem.

Colaboradores deste Manual

A Quarta Edição ©2008 foi editada por Susan Ennis, Robert Goodman, Judy Otto e Lew Stern. Judy Otto supervisionou a edição e a produção. Juntamente com esta equipe, Bill Hodgetts, James Hunt e Richard Mansfield são co-autores das Competências Essenciais do *Coach Executivo* (*Core Competency of the Executive Coaches ©2005*)

Os elaboradores originais do *Manual* são Susan Ennis, Judy Otto, Lewis Stern, Michele Vitti, e Nancy Yahanda. Outros profissionais de recursos humanos e de consultoria de empresas, representantes de organizações líderes da comunidade de negócios da grande Boston, também deram contribuições à primeira edição. Entre eles estão Betty Bailey, Wendy Capland, William Hodgetts, Mary Jane Knudson, Kitti Lawrence, Lynne Richer, Casey Strumpf, e Ellen Wingard. Contribuições adicionais para as edições subsequentes vieram de profissionais de *coaching* executivo de diversos lugares, desde New Hampshire ao Alabama e Tennessee, de Minnesota e de Ontário ao Texas e Califórnia, e da Grã Bretanha ao Chile.

Larissa Hodynsky e Lew Stern editaram a versão original deste *Manual*.

Para ajudar o TECF a melhorar o que ele disponibiliza e expandir o *coaching* executivo como um meio viável de desenvolver soluções, por favor, revise nosso website no www.executivecoachingforum.com.

Envie seu *feedback* ou sugestões sobre o *Manual* por e-mail para Judy Otto,
otto.judy@gmail.net

Definição de *Coaching Executivo*

O que é *Coaching Executivo*?

O *coaching* executivo é um campo em desenvolvimento. Sendo assim, sua definição ainda é assunto de discussão e debate entre profissionais, pesquisadores, e consumidores. O *coaching* executivo envolve um executivo, o seu *coach*, e o seu contexto organizacional (conforme representado pelos interesses de sua empresa e supervisor, incluindo o fato de que tipicamente é a empresa que paga pelos serviços de *coaching*). Todos são depositários-chaves no processo. Este fato por si só parece diferenciar o *coaching* executivo de outras intervenções, como consultoria de carreira e *coaching* de vida.

Enquanto tanto a consultoria de carreira como o *coaching* de vida podem emprestar conceitos e técnicas práticas que um *coach* executivo talvez utilize, eles colocam o foco exclusivamente no cliente individual e em suas necessidades e metas. O *coaching* executivo, em nosso ponto de vista, coloca o foco tanto nas necessidades e metas do executivo como da organização patrocinadora. Neste espírito, nós oferecemos a seguinte definição de *coaching* executivo.

O *coaching* executivo é um processo de desenvolvimento de líderes, vivencial e individualizado, que expande a capacidade do líder em alcançar metas organizacionais de curto e longo prazos. É conduzido através de interações um-a-um e/ou em grupo, orientado a partir de dados que vêm de múltiplas perspectivas, e baseado na confiança e respeito mútuos. A organização, um executivo, e o *coach* executivo trabalham em parceria para alcançarem o máximo impacto.

Definição dos Termos

Vivencial. O desenvolvimento do(s) líder(es) é realizado principalmente através de abordagens práticas que têm lugar no contexto do trabalho, ao invés de através de sala de aula ou métodos mais abstratos.

Individualizado. As metas e atividades específicas são decididas e feitas sob medida de acordo com os aspectos particulares do(s) indivíduo(s) e do sistema organizacional.

Processo de desenvolvimento de líderes: O *coaching* executivo coloca o foco no desenvolvimento da capacidade do executivo em influenciar, motivar, e liderar outras pessoas. Ao invés de se basear em táticas de solução de problemas ou aquisição de habilidades básicas, o *coaching* executivo desenvolve as habilidades de pensamento estratégico.

Líder: Usamos este termo de uma forma abrangente no sentido de qualquer indivíduo(s) que tenha o potencial de fazer uma contribuição significativa à missão e propósito da organização.

De um-a-um: As principais atividades de *coaching* acontecem entre o líder(s) individualmente e o *coach*.

Expandir capacidades: Desenvolver novas maneiras de pensar, sentir, agir, aprender, liderar, e se relacionar com os outros expande a eficiência individual e organizacional.

Dados colhidos de múltiplas perspectivas: Para que o executivo e seus principais depositários compreendam, esclareçam, e se comprometam com metas apropriadas de *coaching*, vários métodos de coleta de dados são utilizados para identificar fatores e habilidades-chaves requeridos no contexto organizacional. O uso apropriado de entrevistas e instrumentos padronizados assegura a precisão e validade dos dados colhidos de pessoas que representem uma gama de perspectivas dentro da organização.

Respeito e confiança mútuos: A aprendizagem de adultos funciona melhor quando o executivo e o *coach*, juntamente com outros membros da organização, tratam uns aos outros como iguais, e colocam o foco nos pontos fortes mútuos, e acreditam na integridade e compromisso uns dos outros tanto com o *coaching* como com a organização.

Três Níveis de Aprendizagem

O *coaching* executivo envolve três níveis de aprendizagem:

1. Resolução tática de problemas
2. O desenvolvimento de capacidades de liderança e de novas maneiras de pensar e agir que se generalizem para outras situações e papéis.
3. “Aprender como aprender”: Desenvolver habilidades e hábitos de auto-reflexão que assegurem que a aprendizagem continuará após o término do *coaching*.

O terceiro nível é uma meta de *coaching* importante e às vezes negligenciada. Seu objetivo é eliminar a dependência de longo prazo do executivo em relação ao seu *coach*, e ensinar hábitos de aprendizagem e auto-reflexão que durarão a vida inteira, capacitando o executivo a continuar a se desenvolver durante toda sua carreira.

O que é Parceria de *Coaching*?

A parceria de *coaching* é uma abordagem ganha-ganha na qual todos os parceiros planejam o processo juntos, se comunicam abertamente, e trabalham cooperativamente em direção à realização final dos objetivos organizacionais globais.

1. Os executivos, o *coach*, e outros depositários-chaves na organização colaboram na criação de uma parceria para assegurar que a aprendizagem do executivo gere avanços no que se refere às necessidades da organização e às demandas comerciais críticas.

O *coach* executivo tanto pode ser alguém de fora da organização como pode ser um funcionário.

2. A parceria se baseia em princípios, prazos, e metas e parâmetros de sucesso específicos acordados previamente.
3. A parceria de *coaching* utiliza metas e abordagens sob medida, incluindo:
 - criação de um plano de desenvolvimento
 - expansão de habilidades
 - melhoria de desempenho
 - desenvolvimento para futuros trabalhos
 - exploração, definição, e implementação da liderança do executivo e dos objetivos comerciais da organização.

(de Robert Witherspoon e Randall P. White, *Four Essential Ways that Coaching Can Help Executives*, Center for Creative Leadership, 1997.)

4. O processo de *coaching* pode, mas não precisa necessariamente, incluir:
 - o pré-*coaching* demanda análise e planejamento
 - contratação
 - colheita de dados
 - estabelecimento de metas e desenvolvimento de um plano de *coaching*
 - execução do plano de *coaching*
 - medir e reportar resultados

- fazer a transição para o desenvolvimento de longo prazo

5. O *coach* emprega várias das seguintes práticas, entre outras:

- solução de problemas e planejamento
- ensaio (*role play*) e práticas que têm lugar no contexto do trabalho
- *feedback*
- diálogo
- esclarecimento de papéis, suposições e prioridades
- ensino e aplicação de várias ferramentas de gerenciamento e liderança
- encaminhamento para outros recursos na área de desenvolvimento

6. O foco da parceria é utilizar os pontos fortes do executivo e construir as competências-chaves necessárias para alcançar objetivos comerciais estratégicos.

7. A parceria envolve os depositários-chaves no processo de *coaching* (chamados de “outros parceiros”), incluindo:

- o diretor do executivo
- o diretor sênior
- Recursos Humanos
- Desenvolvimento ou Eficiência Organizacional
- Desenvolvimento de Executivos
- pares, inclusive parceiros comerciais estratégicos de outras organizações
- subordinados diretos
- outras pessoas-chaves na vida do executivo

8. O *coaching* executivo é pago pela organização que emprega o executivo.

9. Uma parceria de *coaching* bem sucedida é guiada por valores pessoais claros, diretrizes éticas, e vivências que estabeleçam a credibilidade do processo de *coaching* e mantenham o bem estar do executivo e de seus colegas de trabalho.

Qual é a diferença do *Coaching Executivo*?

Como o *coaching* ganhou popularidade nos últimos anos, é até natural que alguns autores tenham tentado diferenciar os tipos de *coaching*. Algumas destas categorias definem o tipo de *coaching* pelas suas *metas e fins*. O *coaching* de carreira, por exemplo, é

definido como o *coaching* estruturado para ajudar indivíduos a fazer escolhas esclarecidas em suas carreiras. Outras tentativas de categorização fazem distinções baseadas nos *meios* usados em tipos específicos de *coaching*. Por exemplo, o *coaching* de habilidades de apresentação e comunicação emprega *feedback* através de vídeo.

A prática do *coaching* executivo pode envolver muitos dos tipos de *coaching* descritos abaixo. Portanto, um trabalho de *coaching* executivo pode com o tempo tocar em questões de carreira ou de vida pessoal do executivo que envolvam o equilíbrio trabalho/vida, e pode utilizar *feedback* em vídeo para trabalhar algum problema específico comportamental ou de comunicação. Entretanto, dois fatores sempre diferenciam o *coaching* executivo desses outros tipos de coaching:

- Ele sempre envolve a parceria entre executivo, *coach*, e organização.
- As metas individuais de um trabalho de *coaching* executivo devem sempre se reconectar e estar subordinadas aos objetivos estratégicos da organização.

A seguir, uma discussão sobre alguns tipos comuns de *coaching*.

Coaching Pessoal/Coaching de Vida

O *coaching* pessoal/*coaching* de vida ajuda os indivíduos a ganhar consciência sobre e esclarecer suas metas e prioridades pessoais, a entender melhor seus pensamentos, sentimentos, e opções, e fazer as ações apropriadas para mudar suas vidas, alcançar suas metas, e sentirem-se mais realizados.

Coaching de Carreira

O *coaching* de carreira ajuda os indivíduos a identificar o que eles querem e precisam de suas carreiras, e então tomar decisões e fazer as ações necessárias para alcançar seus objetivos de carreira mantendo o equilíbrio com as outras partes de suas vidas.

Coaching de Grupos

Os *coaches* de grupos trabalham com indivíduos em grupos. O foco pode abranger uma gama que vai desde o desenvolvimento de liderança ao desenvolvimento de carreira, do gerenciamento de estresse à formação de equipes. O *coaching* de grupo combina os benefícios do *coaching* individual com os recursos do grupo. Os indivíduos aprendem uns com os outros e com as interações que acontecem dentro do contexto do grupo.

Coaching de Desempenho

Os *coaches* de desempenho ajudam funcionários, de todos os níveis, a compreender melhor os requisitos de seus empregos, as competências necessárias para atender estes requisitos, quaisquer lacunas em seu desempenho atual, e oportunidades para melhorar o desempenho. Os *coaches* então trabalham com os funcionários, seus chefes, e outras pessoas no local de trabalho para ajudar os funcionários a preencher as lacunas de desempenho e desenvolver planos para continuar o desenvolvimento profissional.

Coaching de Líderes Recém-empossados

Coaches de indivíduos designados ou contratados para novos papéis de liderança ajudam estes líderes a “se encaixar” (“onboard”). A meta do *coaching* é esclarecer junto aos constituintes-chaves do líder quais são as responsabilidades mais importantes do seu novo papel, suas tarefas nos primeiros meses de suas novas atribuições, e maneiras de integrar a equipe que ele vai liderar junto à organização. O foco principal neste tipo de *coaching* é ajudar o novo líder a assimilar e alcançar seus objetivos comerciais.

Coaching de Relacionamento

O *coach* de relacionamento ajuda duas ou mais pessoas a estabelecer, mudar, ou melhorar suas interações. O contexto pode ser trabalho, pessoal, ou outros.

Coaching de Desenvolvimento ou de Alto Potencial

O *coach* trabalha com organizações para desenvolver o potencial de indivíduos que foram identificados como sendo chave para o futuro da organização, ou que sejam parte do plano de sucessão da organização. O foco do *coaching* pode incluir levantamento inicial, desenvolvimento de competências, ou apoio no planejamento e realização de projetos estratégicos.

Coaching para Fornecer Análise de Feedback e Planejamento de Desenvolvimento

Organizações que usam processos de avaliação e *feedback* 360 graus com frequência utilizam *coaches* para ajudar os funcionários a interpretarem os resultados de suas avaliações e *feedbacks*. Além disso, os *coaches* trabalham com os indivíduos na tomada de

decisões de carreira, e no estabelecimento de planos de desenvolvimento profissional, com base em *feedback*, avaliação de resultados, e outros dados relevantes.

Coaching Com Alvo Comportamental

Coaches que oferecem *coaching* com alvo comportamental ajudam indivíduos a mudar comportamentos ou hábitos específicos, ou a aprender maneiras novas, mais eficientes de trabalhar e interagir com os outros. Este tipo de *coaching* com frequência ajuda indivíduos que são muito bem sucedidos no seu trabalho atual nos outros contextos, ou que estão assumindo novas responsabilidades as quais requerem uma mudança de comportamentos específicos.

Coaching de Legado

O *coaching* de legado ajuda os líderes que estão se aposentando de um papel-chave a decidir que legado gostariam de deixar atrás de si. O *coach* também oferece aconselhamento no processo de transição e saída do papel de liderança.

Coaching de Sucessão

O *coach* de sucessão ajuda a avaliar candidatos potenciais para posições de diretoria sênior e prepara estes candidatos para serem promovidos a papéis mais elevados. Este tipo de *coaching* pode ser usado em qualquer organização que esteja passando por crescimento, ou mudanças em seus ranques de liderança. É especialmente útil em negócios familiares para manter a viabilidade da empresa. Uma vez que a avaliação com frequência é parte desta intervenção, expectativas claras e princípios de confidencialidade são essenciais. Talvez seja necessário em algumas empresas utilizar consultores diferentes para a avaliação e para o *coaching*.

Coaching de Habilidades de Apresentação/Comunicação

Este tipo de *coaching* ajuda os indivíduos a adquirir consciência sobre como eles são percebidos por outras pessoas e por que são percebidos dessa maneira. Os clientes aprendem novas maneiras de interagir com os outros. O uso de gravação em vídeo permite que o cliente veja a si mesmo como os outros o vêm. O *coach* ajuda os clientes a mudarem a forma como eles se comunicam e influenciam outras pessoas mudando suas palavras, como falam essas palavras, e a linguagem corporal que utilizam para enviar as mensagens pretendidas.

Coaching de Equipe

Um ou mais *coaches* de equipe trabalham com o líder e os membros de uma equipe para estabelecer sua missão, visão e estratégia de equipe, e as regras de engajamento de uns com os outros. O líder e os membros da equipe podem fazer *coaching* individual para facilitar as reuniões e outras interações da equipe, desenvolver a eficiência do grupo enquanto equipe de alto-desempenho, e alcançar metas da equipe.

Princípios Globais para o *Coaching Executivo*

Os princípios globais são valores ou metas de inspiração que guiam o processo de *coaching*. Estes princípios fornecem uma bússola que o *coach*, o executivo, e outros membros da organização do executivo utilizarão para estabelecer, manter e corrigir seu curso de ação.

1. Perspectiva Sistêmica

O *coaching* executivo é uma entre muitas abordagens ou tipos de intervenção que podem ser usadas para promover o desenvolvimento organizacional e de liderança. A meta de se desenvolver um líder individualmente deve sempre ser buscada dentro do objetivo maior do sucesso organizacional. Uma vez que o *coaching* executivo deveria ser conduzido como um dos componentes de um plano global para o desenvolvimento organizacional, ambos, o executivo e o *coach*, devem estar cientes dos objetivos maiores.

Com frequência os componentes do processo de *coaching* executivo são atividades individuais, discretas, dentro de uma iniciativa mais ampla de desenvolvimento organizacional. Estes componentes incluem as necessidades de análise e planejamento do pré-*coaching*, a contratação, a coleta de dados, o estabelecimento de metas, o *coaching*, o medir e reportar resultados, e a transição para o desenvolvimento de longo-prazo. Tais atividades de *coaching* geralmente não têm o impacto de um *coaching* executivo completo, a menos que sejam conduzidas como parte do processo descrito neste Manual como: Diretrizes para a Prática Profissional.

O *coach* deve ter experiência suficiente em dinâmicas organizacionais e gerenciamento de negócios para conduzir o *coaching* tendo consciência e compreensão das questões sistêmicas. Abordar o *coaching* executivo de uma perspectiva sistêmica requer que o *coach* reconheça e leve em consideração as complexas dinâmicas organizacionais nas quais o executivo atua. O *coach* assegura uma abordagem sistêmica através de uma percepção contínua do impacto do processo de *coaching* sobre todos no sistema e vice-versa. Assim sendo, o *coach* encoraja uma mudança de ponto de vista no executivo: de ver-se como separado para o reconhecimento de sua interdependência em relação a outras pessoas e processos na organização. Esta

abordagem encoraja o respeito pela complexidade da vida organizacional e a habilidade de penetrar além dessa complexidade até as estruturas subjacentes. De fato, o *coach* ajuda o executivo a ver tanto “a floresta como as árvores”.

O *coaching* a partir de uma perspectiva sistêmica ajuda o *coach* e o executivo a avaliarem as necessidades de desenvolvimento. Pensando em termos do quadro geral e das questões essenciais, os dois parceiros passam a compreender as estratégias de longo e curto prazo, e como todas as partes da organização se combinam formando um todo. O pensamento sistêmico também encoraja todos os parceiros a apreciarem o impacto da mudança comportamental do executivo sobre outras facetas da organização.

Compromissos do Executivo

- Explorar mudanças de visão, valores e comportamentos.
- Examinar como os seus próprios comportamentos e ações afetam os sistemas nos quais você atua.
- Trabalhar em uma exploração aberta com o seu *coach*; ajudar o seu *coach* a compreender as forças do sistema organizacional.
- Durante o processo de *coaching*, assumir a responsabilidade pelas suas ações e permanecer consciente do impacto que suas mudanças comportamentais têm sobre as outras pessoas e sobre a organização como um todo.

Compromissos do Coach

- Ver o executivo, sua posição, e a organização através de múltiplas lentes e perspectivas.
- Manter uma perspectiva objetiva e imparcial resistindo a fazer conluio com o executivo ou com a organização.
- Reconhecer e levar em consideração a complexidade da estrutura organizacional na qual o executivo funciona.
- Encorajar o executivo a explorar tanto a visão de longo prazo como a de curto prazo.
- Reconhecer a interação de todas as partes no todo – especialmente como a mudança em um dos comportamentos do executivo pode afetar outros comportamentos e outras pessoas.
- Ajudar o executivo a distinguir entre mudanças de alta e baixa alavancagem. Encorajar o compromisso com as ações de mais alta alavancagem para alcançar resultados.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Identificar e compartilhar informações organizacionais que possam ajudar o *coach* e o executivo a reconhecer e compreender o contexto, as forças organizacionais, as questões relacionadas aos negócios, e limitações financeiras que devem ser equacionadas no *coaching*.
- Orientar o *coach* no que se refere a mudanças organizacionais que talvez influenciem o processo de *coaching*.
- Estar aberto a examinar e possivelmente mudar aspectos do sistema organizacional com o intuito de melhorar tanto o desempenho do executivo, como o da organização.

2. Orientação para Resultados

O *coaching* executivo é planejado e executado com foco em resultados desejados específicos. O executivo, seu *coach*, e a organização iniciam o processo decidindo quais as metas fundamentais do *coaching*. E então, chegam a um acordo sobre os resultados específicos para cada meta. Os membros-chaves da parceria de *coaching* assinam um plano de *coaching* por escrito que especifique os prazos-limites esperados para alcançar cada meta. Meios de avaliação apropriados são aplicados a cada meta, incluindo relatórios de acompanhamento e *feedback*. As atividades propriamente ditas, durante e entre as sessões de *coaching*, mantêm o foco especificamente em alcançar as metas que foram acordadas para o executivo e sua organização.

Compromissos do Executivo

- Assumir a responsabilidade por direcionar o foco do trabalho de *coaching* para os resultados que mais importam a você.
- Empregar o tempo adequado entre as sessões de *coaching* para trabalhar nos resultados.
- Preparar-se bem para cada sessão de *coaching*.
- Monitorar seus próprios resultados e se comunicar com os depositários do *coaching* sobre suas realizações e as lacunas que ainda existam.
- Convocar apoio para obter resultados.

Compromissos do Coach

- Pressionar o executivo e a organização para que sejam específicos sobre as realizações desejadas e sobre como os resultados serão medidos.
- Estruturar cada sessão de *coaching* com uma agenda voltada para resultados, fazendo o acompanhamento das reuniões anteriores e das ações feitas entre as sessões.
- Facilitar a comunicação entre o executivo e sua organização sobre aquilo em que o executivo está trabalhando, seu progresso, e suas necessidades de suporte.
- Planejar reuniões de acompanhamento para seguir a trilha do progresso em direção às metas de *coaching*. Conduzir essas reuniões mesmo em face das demandas de trabalho da organização.
- Continuamente checar com o executivo para atualizar as metas do *coaching* tomando por base as mudanças em seu papel, ambiente dos negócios, e prioridades.

- Focalizar as sessões de *coaching* em questões específicas, no desenvolvimento do executivo, e nos componentes de ação que contribuem para as metas do *coaching*.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Comunicar diretamente o que você mais quer e precisa que o executivo faça.
- Manter o executivo e o *coach* responsáveis pelas metas que foram acordadas.
- Dar *feedback* constantemente, tanto positivo como negativo, para ajudar tanto o executivo como o *coach* a se manterem na trilha.
- Demonstrar sua confiança no executivo.
- Cumprir os compromissos que você assumiu de dar apoio, comparecer a reuniões, se comunicar com outras pessoas, e remover barreiras, como parte do *coaching*.

3. Foco nos Negócios

O *coaching* executivo trata principalmente do desenvolvimento do executivo no contexto das necessidades organizacionais. O objetivo do *coaching* é aumentar a eficiência do executivo e sua contribuição para a organização. O *coach* desenvolve uma compreensão do contexto mais amplo dos negócios no qual o executivo atua, com uma ênfase específica nas iniciativas-chaves que sejam diretamente relevantes para o executivo. O executivo e o *coach*, então, entram em um acordo sobre os resultados específicos que melhor refletem os objetivos comerciais da organização. O *coaching* executivo bem sucedido faz a conexão entre foco voltado para os negócios e processos humanos, alinhando muito bem o desenvolvimento do executivo e as necessidades comerciais críticas.

Compromissos do Executivo

- Assim que o trabalho de *coaching* se inicie, passar para o *coach* quaisquer informações relevantes sobre sua empresa, respectiva estratégia de negócios, suas iniciativas-chaves, e como o seu papel se encaixa na estratégia global.
- Regularmente atualizar o seu *coach* sobre quaisquer mudanças nos negócios, ou nas perspectivas futuras, que possam influenciar a estratégia de negócios, o seu papel, ou os seus parâmetros de sucesso. Adaptar suas necessidades de desenvolvimento conforme for apropriado.
- Assumir a responsabilidade final por alinhar o trabalho de *coaching* com o foco de negócios da organização.

Compromissos do Coach

- Esforçar-se por expandir a contribuição do executivo em relação às necessidades da organização.
- Manter constantemente a atenção nos negócios e nos objetivos de desenvolvimento de liderança, na perspectiva futura do mercado, na concorrência, nos produtos e serviços, e nos clientes e consumidores do executivo.
- Entender os indicadores de sucesso e os parâmetros-chaves comerciais que determinam como a organização avalia o desempenho e resultados do executivo.
- Ser flexível na adaptação das necessidades de desenvolvimento do executivo às mudanças nas prioridades comerciais.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Fornecer ao *coach* informações suficientes para que ele entenda o contexto do *coaching*. Tais informações podem incluir uma visão geral da organização, documentos de planejamento estratégico e de negócios, gráficos organizacionais, e iniciativas-chaves de negócios.
- Sempre que possível, informar ao *coach* sobre mudanças na organização que possam afetar o executivo, incluindo fusões e aquisições, reestruturações e *downsizing*, mudanças na liderança, papéis e relacionamentos-chaves, e iniciativa de negócios relevantes.

4. Parceria

Embora o *coaching* executivo coloque o foco principalmente no trabalho individual com um executivo, em última instância é uma intervenção organizacional. O executivo e seu *coach* estão obviamente no centro do processo, mas outros depositários também estão envolvidos. Estes talvez incluam o diretor do executivo, as pessoas a quem ele se reporta diretamente, o sócio da área de recursos humanos ou geral, o indivíduo responsável pelo desenvolvimento de executivos, treinamento, ou desenvolvimento organizacional, e outros executivos e consultores. O empenho de tempo e o nível de envolvimento variam para cada depositário. Entretanto, para alcançar um resultado com o *coaching* que traga o maior benefício para a organização como um todo, todos os depositários devem ver a si mesmos como parceiros no processo de *coaching*.

Compromissos do Executivo

- Assumir a responsabilidade pelo seu aprendizado. Utilizar o seu *coach* como um consultor que irá ajudá-lo a expandir seu estilo único de aprendizagem.
- Ser direto sobre o que está e o que não está dando certo nas sessões de *coaching*.
- Engajar-se de corpo e alma nas tarefas de *coaching* que foram combinadas.
- Fazer as ações necessárias para a aprendizagem, e refletir sobre essas ações.

Compromissos do Coach

- Manter o mais alto nível de profissionalismo ao prestar serviço tanto para o executivo, como para a organização, enquanto seus clientes.
- Comunicar-se abertamente sobre o progresso do *coaching* com o executivo e os outros depositários (dentro dos limites da confidencialidade acordada)
- Investir no sucesso profissional e pessoal do executivo e no sucesso de sua organização.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Enxergar o *coach* como um parceiro da organização, que trabalha para aumentar a aprendizagem tanto do executivo como da organização.

- Fornecer *feedback*, dentro dos limites dos acordos de confidencialidade, tanto ao *coach* como ao executivo na fase inicial de coleta de dados e durante todo o processo de *coaching*.
- Investir em um resultado bem sucedido se familiarizando com, e aplicando consistentemente os princípios e diretrizes globais descritos neste Manual.

5. Competência

O *coaching* executivo requer o uso de *coaches* profissionais altamente capacitados e experientes. Estes *coaches* mantêm padrões elevados de competência e exercem um julgamento cuidadoso para determinar como melhor atender às necessidades de seus clientes, escolhendo os métodos mais apropriados a partir do seu leque de experiência.

Acreditamos que a competência de um *coach* executivo não é determinada arbitrariamente por nenhum diploma acadêmico ou certificação em *coaching* (embora muitos desses diplomas ou certificações possam representar a conclusão dos estudos, formação, e avaliação objetiva de alguns dos tópicos e capacidades relevantes a seguir). Mais propriamente, *coaches* executivos eficientes são aqueles que têm conhecimento e são competentes nas Competências Essenciais do *Coach Executivo* definidas neste Manual:

Quatro áreas de conhecimento que alicerçam o trabalho de *coaching*, os conjuntos de tarefas e habilidades alinhados às seis fases do processo de *coaching*:

Conhecimento Psicológico

Capacidade de Tomar Decisões que Gerem Lucros nos Negócios (*business acumen*)

Conhecimento Organizacional

Conhecimento de *Coaching*

Tarefas e Habilidades de *Coaching*

- Construir e Manter Relacionamentos de *Coaching*
- Contratação
- Avaliação

- Planejamento de Desenvolvimento
- Facilitar o Desenvolvimento e a Mudança
- Concluir o *Coaching* Formal & Fazer a Transição para o desenvolvimento de longo prazo

Dez Atributos ou Habilidades que promovem o desempenho superior.

- Autoconfiança Madura
- Energia Positiva
- Assertividade
- Sensibilidade Interpessoal
- Abertura e Flexibilidade
- Orientação para Metas
- Parceria e Influência
- Aprendizagem e Desenvolvimento Contínuos
- Integridade

Cada uma dessas áreas de competência foi descrita nos níveis básico e avançado. Elas compreendem e dão suporte inteiramente aos princípios e diretrizes deste Manual.

Finalmente, *coaches* executivos competentes são percebidos pelos executivos com quem trabalham como capazes, independentes, práticos, e interessados no executivo e em seus negócios, flexíveis, e capazes de servir como um bom modelo.

Os *coaches* executivos reconhecem quais são as limitações de sua especialização profissional e fornecem apenas aqueles serviços para os quais estão qualificados pela educação, formação, ou experiência. Eles constantemente se esforçam para aumentar sua competência dando continuidade à sua educação, mantendo-se atualizados em relação às melhores práticas em *coaching* e através das interações com os clientes.

Compromissos do Executivo

- Determinar seus próprios critérios para o *coach*, incluindo estilo, formação, e áreas de competência específicas, especialidade, e experiência. Aplicar esses critérios para selecionar o melhor *coach* para você.
- Assumir um papel ativo no seu próprio desenvolvimento fornecendo *feedback* ao *coach* sobre como o *coaching* está progredindo e que lacunas ainda existem.
- Comunicar-se com os depositários do seu *coaching* sobre os progressos e resultados.
- Fornecer à sua organização e ao seu *coach* *feedback*, tanto positivo como negativo, sobre a eficiência do *coach* e do processo de *coaching*.

Compromissos do Coach

- Atuar consistentemente no nível mais elevado de competência.
- Apresentar aos clientes de forma precisa a sua formação, experiência, áreas de especialização, e limitações.
- Compreender as demandas de cada serviço de *coaching*. Ser objetivo e flexível na escolha dos métodos para atender a essas demandas.
- Ter consciência das suas limitações; recusar serviços que estejam além da sua experiência, conhecimento, capacidade, ou interesse, ou onde não haja uma boa combinação entre você e o executivo.

- Manter uma rede de contatos com outros profissionais qualificados e encaminhar os clientes quando você não for o melhor recurso possível.
- Atualizar o seu conhecimento dos negócios essenciais da organização do cliente, assim como das melhores práticas de *coaching*.
- Expandir seu conhecimento e habilidades através da educação continuada e de outras atividades de desenvolvimento profissional.
- Aplicar apropriadamente técnicas, testes, ou instrumentos de avaliação psicológicas e organizacionais. Utilizar apenas aqueles para os quais você está qualificado, ou em que é certificado.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Manter padrões elevados na seleção e recomendação de *coaches* executivos para a prestação dos serviços de coaching.
- Se for o responsável por fazer indicações de *coaching* ou fornecer informações para a sua organização, manter-se atualizado sobre a reputação dos *coaches* e as melhores práticas de *coaching*.
- Selecionar os *coaches* baseando-se na competência deles e no quanto combinam com o executivo e com as necessidades do cliente organizacional.
- Monitorar a eficiência do *coaching* na organização e fornecer *feedback* tanto para os *coaches* como para os executivos.
- Avaliar a competência dos *coaches* e seus resultados para determinar sua utilização no futuro em sua organização.

As Competências Essenciais do *Coach Executivo* enumeram um conjunto sólido de quatro áreas de conhecimento que alicerçam o trabalho de *coaching*, os conjuntos de tarefas e habilidades alinhados às seis fases do processo de *coaching*, juntamente com os

dez atributos e capacidades que promovem o desempenho superior. Cada uma dessas áreas de competência foi descrita nos níveis básico e avançado.

6. Integridade

Ao iniciar o *coaching* executivo, o executivo está depositando uma confiança significativa no *coach* e na organização. Ele está se permitindo ficar vulnerável e aberto. Para assegurar que ele permaneça receptivo aos *feedbacks*, novas idéias, e aprendizagens, a organização, o *coach*, e os outros depositários devem estabelecer e manter um ambiente psicologicamente seguro e respeitoso.

O relacionamento entre o executivo e o seu *coach* é delicado e com frequência particular. Para manter esse relacionamento, todos os depositários devem ter clareza na forma como apresentam assuntos, informações organizacionais, metas de *coaching*, atividades de *coaching*, e regras básicas de confidencialidade. Todos os parceiros devem adotar diretrizes e regras de compromisso claramente articuladas. Quebras de confiança ou ações que vão contra o que foi acordado e contra as diretrizes representam algo extremamente sério, especialmente se o executivo sofrer consequências negativas como uma perda na reputação, nos ganhos financeiros, ou nos relacionamentos. Todas as partes devem, portanto, atuar nos mais altos níveis de integridade e sinceridade quando envolvidas nas atividades de *coaching* executivo.

Compromissos do Executivo

- Confiar no seu *coach* e no processo de *coaching*, após ter se assegurado das salvaguardas apropriadas. Permanecer aberto, disposto a aprender, e apropriadamente vulnerável.
- Assumir um papel ativo no estabelecimento das diretrizes apropriadas para o seu *coaching*.
- Aderir aos acordos de confidencialidade, anonimato, e de compartilhamento de informações, não apenas no que se refere a você, mas também a todos os envolvidos.
- Trabalhar dentro do contrato de *coaching* e de suas metas de aprendizagem, a menos que todas as partes revisem essas metas. (Por exemplo, não tratar um contrato de *coaching* de desenvolvimento como uma oportunidade de procura de emprego.)
- Ser honesto e sincero com o seu *coach* sobre você mesmo e a sua situação.
- Cumprir seus compromissos.
- Fornecer ao seu *coach* e à organização *feedbacks* diretos e construtivos sobre o progresso no seu desempenho.

Compromissos do Coach

- Desenvolver e aderir a um conjunto de diretrizes profissionais, especialmente nas áreas de confidencialidade, conflitos de interesse, e especialização.
- Agir de acordo com os valores, práticas éticas, confidencialidade e acordos de direitos, práticas de negócios, e políticas de recursos humanos existentes na organização.
- Honrar o relacionamento que você estabeleceu com ambos, o executivo e a organização, buscando a resolução quando surgirem conflitos.
- Ajudar a organização a desenvolver diretrizes sobre como seus diretores e funcionários podem aprender em seus empregos. Acompanhar e desenvolver o contrato de aprendizagem da organização. Aplicar de forma precisa os padrões existentes para lidar com dados pessoais, ou providenciar tais padrões se a organização não possuir nenhum.
- Discutir com o executivo as demandas organizacionais de informação sobre ele e o *coaching*, incluindo atualizações de status, dados de *feedback*, e entrada de dados para revisões.
- Agir de acordo com os melhores interesses e o bem-estar do executivo.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Fornecer diretrizes de *coaching*, padrões, e práticas de negócios que atendam às necessidades de todas as partes.
- Apresentar a sua perspectiva sobre a necessidade de *coaching*, situação do executivo, contexto organizacional, preocupações em relação ao desempenho, e metas organizacionais para o *coaching* de uma maneira realística e direta.
- Informar a todas as partes caso as metas ou informações que você havia fornecido se alterem significativamente durante o curso do trabalho de *coaching*.
- Estabelecer e aderir a padrões para o contrato de aprendizagem, incluindo propósito e objetivos, prazos, escopo e tipos de avaliação, parâmetros de sucesso, identificação e papéis dos depositários, acordos de confidencialidade, uso de informações pessoais e de *coaching*, e distribuição de informação.
- Estabelecer um processo de resolução de problemas para as questões de *coaching*, especialmente em relação às práticas éticas.
- Fornecer tanto ao executivo como ao *coach* apoio e *feedback* contínuos.
- Atuar dentro do acordo de aprendizagem e do acordo comercial. Evitar colocar o *coach* ou o executivo em posição difícil solicitando *feedback* ou dados pessoais, novas informações para revisões de desempenho, ou discussões sobre promoção.

7. Julgamento

O *coaching* executivo é um equilíbrio entre ciência, arte, e improvisação com base na experiência. Não importa quantas diretrizes sejam desenvolvidas e seguidas, o *coaching* bem sucedido requer que você continuamente dê um passo atrás, avalie a situação, pese as opções, e empregue um bom julgamento para tomar decisões bem equilibradas. A influência de um executivo é determinada não apenas pelos seus atributos e capacidades, mas também por como as outras pessoas o percebem, somado ao quanto ele combina com as necessidades, circunstâncias, e cultura da organização. Todos os parceiros de *coaching* oferecem perspectivas diferentes, que combinadas a um bom julgamento, proporcionam ao executivo uma experiência de aprendizagem dinâmica.

Não há receita para uma experiência de *coaching* perfeita. Ao longo do caminho, desafios, conflitos, e oportunidades imprevisíveis surgem. Se estas situações ajudarão ou atrapalharão o desenvolvimento do executivo dependerá da capacidade de julgamento exercida pelos depositários em um ambiente de trabalho sempre mutável.

Compromissos do Executivo

- Manter a mente aberta e estar disposto a mudá-la.
- Colocar o foco no bem maior.
- Pesar todas as perspectivas.
- Pedir ajuda.
- Ser flexível.
- Tentar novas abordagens.
- Aceitar o crédito e a culpa quando forem seus. Admitir seus pontos fortes e fracos para ser capaz de lidar com eles eficientemente.
- Tomar decisões equilibrando dados concretos com a intuição.
- Ser honesto e direto.
- Assumir riscos razoáveis.

Compromissos do Coach

- Sempre manter um alto nível de profissionalismo.
- Não misturar relacionamentos pessoais e profissionais de uma forma que possa influenciar seu julgamento em uma situação de *coaching*.
- Evitar quaisquer atividades que possam resultar em conflito de interesses.
- Construir e manter uma rede de comunicação com todos os parceiros de *coaching*.
- Ouvir atentamente, com uma mente aberta.
- Ser honesto e direto a respeito das suas intenções e pontos de vista.
- Prevenir mal-entendidos explicando de antemão suas atividades sempre que elas possam vir a ser malcompreendidas.
- Não fazer nada que poderia ser mal-interpretado como algo impróprio dentro dos padrões da organização do executivo.
- Modelar sua abordagem sob medida para as prioridades e preferências do executivo e da parceria de *coaching*.
- Reunir os membros da parceria para facilitar a tomada de decisões.
- Ouvir todas as perspectivas relevantes e mediar conflitos.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Colocar o foco no desenvolvimento e sucesso da organização e do executivo.
- Ser honesto e direto sobre as suas metas e perspectivas em relação à organização e ao executivo.
- Considerar todas as informações disponíveis antes de fazer um julgamento.
- Ter mente aberta.
- Ser flexível.
- Dar suporte ao executivo e ao *coach* na medida em que eles dão seguimento aos julgamentos feitos sobre o *coaching*.
- Ter equilíbrio nos seus julgamentos em relação ao *coaching*: curto vs. longo prazo, vida profissional vs. pessoal, dados vs. intuição, o bem individual vs. organizacional.

Diretrizes para a Prática Profissional

Essas diretrizes fornecem uma ajuda processual para todos os parceiros do processo de *coaching*. Elas definem os componentes do *coaching* e delineiam os compromissos que cada parceiro assume.

1. Gerenciamento da Confidencialidade

O executivo e outros membros da organização devem ser capazes de se abrir e compartilhar informações com o *coach* e uns com os outros sem temer que as informações sejam passadas adiante inapropriadamente ou sem seu consentimento. Devido ao fato de que cada situação de *coaching* é singular, é importante que todas as partes desenvolvam um acordo de confidencialidade formal e por escrito, antes que o trabalho de *coaching* se inicie. Nesse acordo especificam-se quais informações serão compartilhadas e quais não serão, em quais circunstâncias, com quem, e como. O acordo ajuda todos os parceiros de *coaching* a permanecerem sensíveis à questão da confidencialidade a partir do ponto de vista uns dos outros. Os parceiros de *coaching* deveriam se comunicar com os outros membros da parceria antes de compartilhar quaisquer informações com qualquer pessoa que não faça parte da parceria.

Compromissos do Coach

- **Diretrizes:** Trabalhar dentro das diretrizes de direitos e de confidencialidade estabelecidas nos contratos e documentos financeiros, legais, e comerciais da organização.
- **Informações organizacionais:** De forma geral, dentro dos limites da lei, mantenha todas as informações na confidencialidade, a menos que do contrário elas estejam disponíveis ao público.

Exceção a esta diretriz: Talvez você seja solicitado a revelar aos representantes apropriados da organização, e possivelmente às autoridades legais, quaisquer informações que se refiram a impropriedades ou circunstâncias ilegais ou antiéticas que representem risco físico ou emocional a qualquer indivíduo, grupo ou organização.

- **Informações sobre o executivo:** Não compartilhe com ninguém, exceto com o próprio executivo, quaisquer detalhes referentes a este executivo a menos que os membros da parceria de *coaching* tenham acordado algo diferente.

Exceção a esta diretriz: Com frequência você será obrigado a fornecer à organização um sumário de suas conclusões sobre quais são as habilidades

presentes e potenciais do executivo para exercer seu papel. Compartilhe esse sumário com o executivo e pegue as contribuições dele conforme for apropriado. Consiga um acordo detalhado de todos os parceiros sobre o que será e não será incluído no sumário antes que o trabalho de *coaching* se inicie.

- **Feedback de outras pessoas a respeito do executivo:** Você pode com frequência obter *feedback*, geralmente sob promessa de anonimato, de membros da organização ou de outras pessoas que conheçam o executivo. Os membros da parceria de *coaching* deveriam concordar sobre o anonimato e a confidencialidade de tais informações antes que elas sejam coletadas. Você também deveria obter a concordância, antes que o trabalho de *coaching* comece, sobre exatamente quanto anonimamente o *feedback* será relatado: nenhuma identificação, identificação por categoria de pessoa (grupo de trabalho, nível, etc.) ou o nome específico. Você tem obrigação para com as pessoas de quem obtém esses *feedbacks* a explicitar logo de início os termos desse anonimato e confidencialidade e de trabalhar estritamente dentro desses termos. Apresente quaisquer *feedbacks* para o executivo na forma de descrição de caso ou sumário.

Compromissos do Executivo e dos Outros Parceiros

- Os membros da organização que, como resultado do *coaching*, tomarem conhecimento de informações confidenciais sobre o executivo, devem manter essas informações na confidencialidade a menos que tenha sido feito um acordo diferente antes do *coaching* ter início.
- O executivo deve responder aos *feedbacks* de outras pessoas de maneira não-defensiva, sem ficar pensando quem deve ter dito o quê, ou retaliação devido a *feedbacks* que sejam difíceis de ouvir. Essa resposta não-defensiva aumenta a confiança que o executivo compartilhará com os outros no futuro.
- Todos os membros da parceria de *coaching* devem garantir que nenhuma informação confidencial que surja a partir do processo de *coaching* será compartilhada eletronicamente, a menos que eles possam controlar o acesso a essas informações.
- Antes que o trabalho de *coaching* se inicie, todos os parceiros devem considerar como a confidencialidade de cada um dos seguintes tipos de informação será gerenciada. Eles devem entrar em um acordo sobre o que será ou não será compartilhado, com quem, por quem, quando, de que forma, e sob quais circunstâncias:
 - resultados de avaliação
 - metas do *coaching*
 - aspirações de carreira e procura de emprego
 - *feedback* 360 graus
 - avaliações de desempenho
 - conflitos interpessoais
 - detalhes das discussões do *coaching*

- informações delicadas em relação a direitos ou à organização
- A organização deve identificar alguém interno que seja um recurso, no sentido de aconselhar *coaches* e depositários sobre questões de confidencialidade e outros tópicos delicados, e que possa ajudar a resolver essas questões.

2. Atividades pré-coaching

Algumas atividades podem determinar *a priori* se o trabalho de *coaching* é apropriado, podem ajudar a selecionar o *coach* mais apropriado, e a preparar ambos, o *coach* e o executivo, para o processo. Esse importante conjunto de atividades de bastidores, geralmente conduzido pelo RH, inclui levantamento, seleção, e orientação de *coaches*, inclui consultar os executivos sobre quais são suas necessidades, fazer a combinação entre *coach* e executivo, e estabelecer os padrões para a prática. A intenção dessas atividades pré-coaching é assegurar a melhor experiência e os melhores resultados possíveis para o executivo e a organização.

Compromissos do Executivo

- Consultar os depositários apropriados para determinar se o *coaching* executivo é uma opção viável para você. Considerar o foco geral de desenvolvimento da sua organização, suas necessidades específicas de aprendizagem como executivo, e as habilidades e experiência dos *coaches* disponíveis.
- Conduzir entrevistas exploratórias com vários *coaches* antes de selecionar aquele que seja melhor para você.
- Lidar, você mesmo, com todas as demandas de contratos comerciais e financeiros, ou se certificar que as pessoas apropriadas em sua organização cuidarão disso.
- Fornecer ao seu *coach* informações básicas necessárias sobre sua organização, documentos comerciais específicos, e informações pessoais.
- Iniciar o processo de *coaching* com disposição para aprender.

Compromissos do Coach

- Participar nos processos da organização de selecionar, combinar e orientar os *coaches* executivos.
- Fornecer à organização e ao executivo as informações básicas solicitadas sobre você e sua prática profissional, seus honorários, práticas comerciais, e referências.
- Fazer parcerias com Recursos Humanos e outros depositários conforme for preciso.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Estabelecer as práticas e padrões comerciais para o *coaching* executivo.

- Desenvolver um processo de seleção e orientação de *coaches*.
- Aplicar critérios para analisar as necessidades de *coaching* e combinar o executivo com o *coach* mais apropriado.
- Fornecer *feedback* aos *coaches* que você não selecionar.
- Conversar com o executivo no sentido de dar orientação e apoio no processo de determinar quais são as necessidades, demandas e resultados desejados do *coaching*.
- Fazer parceria com os *coaches* para assegurar seu melhor ajuste à organização e ao executivo.

3. Contratação

O propósito de fazer contratos no *coaching* executivo é assegurar resultados produtivos, esclarecer papéis, prevenir mal-entendidos, estabelecer metas de aprendizagem, e definir práticas comerciais e interpessoais. Existem três componentes principais na contratação: o Contrato de Aprendizagem, os Contratos Comercial/Legal/Financeiro, e o Contrato Pessoal entre o executivo e o *coach*.

O Contrato de Aprendizagem inclui:

- Propósito e objetivos
- Prazos
- Escopo e tipos de avaliação
- Marcos de progresso
- Parâmetros de sucesso
- Identificação e papéis dos depositários
- Acordos de confidencialidade
- Diretrizes para o uso de informações pessoais e do *coaching*
- Diretrizes para a comunicação e distribuição de informações

Os Contratos Comercial/Legal/Financeiro incluem:

- Propósito e objetivos
- Padrões e diretrizes do *coaching* executivo
- Declarações de direitos e confidencialidade patrocinadas pela organização
- Diretrizes para as práticas comerciais relevantes
- Custo total dos serviços
- Quem estará pagando pelos serviços de *coaching*
- Agenda de honorários e pagamentos
- Diretrizes para os procedimentos de faturamento
- Acordos sobre reembolso de despesas
- Confirmação do seguro de responsabilidade profissional do coach

Os Contratos Pessoais entre o *coach* e o executivo incluem:

- Diretrizes sobre honestidade, franqueza, e confiança entre executivo e *coach*.
- Compreensão da abordagem teórica e prática do *coach* e de como as sessões de *coaching* serão estruturadas.
- Acordos sobre agendamento, pontualidade, e cancelamento de reuniões.
- Determinar quanto trabalho prévio o *coach* e o executivo farão antes de cada sessão de *coaching*.
- Diretrizes sobre a forma de dar e receber *feedback*.
- Entendimentos sobre quando o *coach* estará disponível para o executivo e vice-versa, e como será feito o contato.
- Acordos sobre o acompanhamento do processo e documentação.
- Confirmação sobre local e hora de reuniões e chamadas telefônicas.

Compromissos do Executivo

- Participar ativamente no estabelecimento de contratos de aprendizagem e pessoais.
- Na medida em que sua organização considerar apropriado, participar do estabelecimento, monitoramento, e administração do(s) contrato(s) comercial/legal/financeiro com o *coach*.
- Aderir ao contrato de aprendizagem e utilizá-lo para mensurar o progresso e o sucesso.
- Aderir ao contrato pessoal e manter o *coach* fiel a ele também.

Compromissos do Coach

- Compartilhar seus próprios padrões e diretrizes de contratação com o executivo e a organização, enquanto respeita e concorda em usar os padrões da organização.
- Utilizar ativamente o contrato de aprendizagem para planejar e conduzir o *coaching* e avaliar o progresso e os resultados.
- Utilizar o contrato pessoal como sendo o conjunto de diretrizes a seguir em todas as interações com o executivo; manter o executivo fiel às diretrizes também.
- Negociar de boa fé os termos do contrato, ou colocar um representante(s) apropriado da sua área comercial para fazer isso. Cumprir com os termos do contrato na íntegra, ou os restabelecer conforme for mutuamente aceitável, tanto para você dentro da sua prática comercial, como para a organização do executivo.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Estabelecer e disseminar padrões para os contratos de aprendizagem na sua organização.
- Participar ativamente em estabelecer e dar suporte ao contrato de aprendizagem do executivo.
- Respeitar o contrato pessoal conforme foi estabelecido entre o *coach* e o executivo.
- Assegurar que o *coach* tenha e utilize informações contratuais comerciais/legais/financeiras
- Acelerar o processo de contratação e pagamento na sua organização em apoio ao executivo e ao *coach*.

4. Avaliação

A fase de avaliação do *coaching* executivo fornece tanto ao *coach* como ao executivo informações importantes sobre as quais basear um plano de ação de desenvolvimento. A avaliação é feita sob medida, levando-se em consideração as necessidades do executivo e as normas e cultura da organização. O *coach* pode selecionar entre uma ampla variedade de instrumentos de avaliação, incluindo indicadores de personalidade, aprendizagem, interesse, e estilo de liderança. Observar o executivo em ação em seu contexto usual de trabalho fornece dados de avaliação, assim como entrevistá-lo, entrevistar seus colegas, seus subordinados diretos, diretor, e outros depositários. Em alguns casos, o *coach* administra uma avaliação de 360 graus formal.

Há ocasiões em que o executivo e sua organização escolhem não iniciar um processo completo de *coaching* executivo. Às vezes, ao invés de fazer um processo completo de *coaching*, o executivo participa na avaliação de *feedback/planejamento de desenvolvimento*. Esse processo pode ser apropriado para colher dados, receber *feedback*, e criar um plano de desenvolvimento. Com frequência é conduzido sem que haja uma parceria de *coaching* executivo conforme é recomendado neste Manual. Sem essa parceria, entretanto, pode ser difícil para o executivo realizar mudanças em si mesmo ou no sistema.

Quando a avaliação e o plano de desenvolvimento foram feitos em separado e o *coaching* é acrescentado depois desse fato, talvez seja necessário incluir outras pessoas em um processo adicional de coleta de dados, revisão, e estabelecimento de meta. Quando a avaliação e o planejamento são feitos sem uma fase formal de *coaching*, algum processo de *coaching* deveria acompanhar a apresentação e revisão dos resultados. Isso ajuda o executivo não apenas a compreender os dados e suas implicações, mas também a fazer uso das informações para aumentar a autoconsciência e para identificar as áreas de desenvolvimento com o maior potencial de sucesso.

Além de avaliar o executivo, também é útil avaliar a equipe e a organização com a qual e dentro da qual o executivo trabalha. Tais avaliações adicionais são uma parte importante da perspectiva sistêmica do *coaching* executivo. Ao compreender a equipe e o ambiente

organizacional, o executivo e o seu *coach* podem determinar melhor o que mudar e como realizar essa mudança.

Avaliações adicionais incluem variáveis tais como cultura organizacional, comunicação da equipe, confiança organizacional, qualidade, satisfação dos funcionários, eficiência, e lucratividade. Esses fatores sistêmicos podem indicar como a organização funciona, os resultados alcançados, ou parâmetros prognósticos de chances de sucesso. Eles podem ser avaliados através de observação direta, de questionários, de grupos de discussão, de entrevistas individuais, e outros métodos. Com frequência, os dados coletados no sistema organizacional constituem algo útil de se compartilhar com outras pessoas além do executivo. Se uma avaliação mais ampla for considerada, a parceria de *coaching* precisa decidir de antemão como lidar com os dados, e incluir essas decisões no contrato de aprendizagem.

Compromissos do Executivo

- Manter uma atitude aberta em relação a *feedbacks* e outros resultados das avaliações, considerando todas as informações como hipóteses a serem provadas ou invalidadas.
- Investir o tempo necessário para acelerar a fase de avaliação.
- Associar-se ao *coach* para identificar situações, tais como reuniões e eventos, que possam fornecer informações sobre você e sua organização.
- Fazer perguntas e digerir *feedbacks* de forma a fazer o melhor uso das informações da avaliação.

Compromissos do Coach

- Ter conhecimento de uma ampla gama de metodologias de avaliação.
- Administrar apenas aqueles instrumentos para os quais você tenha sido totalmente treinado/certificado, ou de outra forma tenha a preparação adequada.
- Manter a confidencialidade do executivo protegendo os dados da avaliação.
- Certificar-se de que os *feedbacks* de avaliação sejam dados em um ambiente seguro e apoiador.
- Dar os *feedbacks* de uma maneira que encoraje o executivo a tomar atitude em relação à sua avaliação.
- Oferecer um contexto claro sobre os pontos fortes e limitações do processo de teste.

- Ajudar o executivo a usar seus dados das avaliações para criar um plano de ação de desenvolvimento.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Respeitar o nível de confidencialidade acordado para os dados do *coaching* executivo.
- Fornecer informações sobre o executivo e a organização.
- Fazer uma parceria com o *coach* e o executivo para identificar meios em que o *coach* observe diretamente o executivo e a organização.

5. Estabelecimento de Metas

O *coaching* executivo é movido por metas específicas acordadas entre todos os membros da parceria de *coaching*. Essas metas têm o foco nas realizações e mudanças que o executivo pode estabelecer como alvo, tanto para ele mesmo como para sua organização. Metas iniciais são estabelecidas no começo do processo de *coaching* e são revisadas ou refinadas na medida em que o *coaching* prossegue. Baseando-se no período de tempo em que essas metas deveriam ser alcançadas, se dentro de semanas, meses, ou em um período mais longo de tempo, as metas podem ser divididas em alvos de curto, médio ou longo prazo.

As metas se baseiam em dados válidos e confiáveis que exemplificam como o executivo deveria aprender novas habilidades, mudar seu comportamento, trabalhar nas prioridades organizacionais, ou alcançar resultados comerciais específicos. Após um período de tempo determinado, o progresso é medido em relação às metas, e estas vão sendo adaptadas de acordo com as capacidades do executivo, que estão mudando, e as prioridades da organização, que por sua vez estão evoluindo. A realização das metas é medida tanto quantitativamente como qualitativamente.

Compromissos do Executivo

- Colaborar com e ouvir os seus depositários para tomar consciência de como os outros percebem as suas necessidades de mudança e desenvolvimento.
- Ser honesto sobre as suas próprias prioridades para o trabalho de *coaching*.
- Esclarecer especificamente o que você precisará fazer para que os outros percebam que você está alcançando suas metas.
- Investir tempo no *coaching* e no trabalho tomando por base as metas estabelecidas.

Compromissos do Coach

- Facilitar a colaboração entre o executivo e seus depositários para identificar e chegar a um acordo sobre as metas do *coaching*.
- Aceitar responsabilidade apenas por atividades de *coaching* que estejam baseadas em metas específicas e mensuráveis.
- Ajudar os membros da parceria de *coaching* a reunirem dados válidos e confiáveis que sirvam de base para estabelecer as metas.

- Documentar as metas de *coaching* e comunicá-las a todos os parceiros.
- Avaliar o progresso do *coaching* e ajustar as metas baseando-se nos resultados interinos e nas mudanças de prioridades.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Ser honesto e direto em relação às suas metas para o *coaching*.
- Colaborar com o executivo e com os outros parceiros no sentido de entrar em acordo sobre metas que sejam específicas, mensuráveis, alcançáveis, desafiantes, que tenham prazo de tempo, e que sejam práticas.
- Basear as metas em dados válidos e confiáveis sobre o desempenho do executivo e as prioridades organizacionais.
- Fornecer *feedback* contínuo tanto para o executivo como para o *coach* sobre o progresso do executivo em direção a suas metas.
- Dar suporte aos esforços do executivo na realização de suas metas.
- Permitir que o executivo leve o tempo que foi acordado para realizar suas metas antes de alterar suas responsabilidades ou os recursos que ele precisa.

6. *Coaching*

A qualidade do relacionamento de *coaching* é um elemento-chave para o sucesso. O *coach* cria um ambiente seguro no qual o executivo possa se sentir confortável em assumir os riscos necessários para aprender e se desenvolver. Selecionando de uma ampla base de conhecimento e de um repertório sólido de ferramentas de aprendizagem, o *coach* oferece orientação e atividades que ajudam o executivo a alcançar suas metas de aprendizagem. Através de conversas investiga-se a atual situação de trabalho do executivo no intuito de encontrar oportunidades de “aprendizagem de laboratório” práticas e orientadas para os negócios.

A atividade prática do *coaching* é baseada nos princípios da aprendizagem de adultos: consciência, ação, e reflexão. Utilizando dados colhidos da fase do processo de avaliação, o *coach* engaja o executivo em discussões e atividades projetadas para:

- aumentar a autoconsciência sobre as implicações de comportamentos típicos
- aprender habilidades, construir competências, mudar comportamentos, e alcançar resultados
- refletir sobre maneiras de desenvolver e refinar habilidades e comportamentos.

As ferramentas e atividades de aprendizagem podem incluir, mas não estão limitadas a, conversa intencional, ensaios e *role-plays*, gravações em vídeo, questionar e confrontar ao mesmo tempo em que se dá apoio, leituras relevantes, análise e planejamento do trabalho, e planejamento estratégico.

Após a avaliação estar completa e as metas terem sido estabelecidas, formas adicionais de *coaching*, ou de desenvolvimento além do *coaching* executivo, podem ser necessárias como parte da aprendizagem do executivo. Esses tipos de atividades de *coaching* e de desenvolvimento incluem entre outras, *coaching* de carreira, treinamento em desenvolvimento de gerência, *coaching* pessoal, treinamento em técnicas de apresentação, *coaching* sobre como se vestir para o sucesso, consultoria de desenvolvimento organizacional, reengenharia de processos, e *coaching* em vídeo. Quando o *coach* tem experiência nessas áreas e elas entram no escopo do contrato de aprendizagem, o *coach* pode fornecer a assistência diretamente. Se o *coach* não for qualificado, ou *coaching* adicional estiver além do escopo do contrato de aprendizagem, outros arranjos são feitos. O *coach* pode fazer os encaminhamentos apropriados, ou trabalhar com outros membros da organização para obter a ajuda adicional.

Compromissos do Executivo

- Manter uma atitude aberta em relação a experimentar novas perspectivas e comportamentos.
- Ter disposição para ser vulnerável e assumir riscos.
- Colocar o foco no seu próprio crescimento dentro do contexto do seu papel organizacional atual e futuro.
- Transferir a aprendizagem adquirida através do *coaching* para o seu dia-a-dia de trabalho.
- Compartilhar *feedbacks* com o seu *coach* sobre o quanto o *coaching* está sendo útil.
- Procurar *feedback* de outras pessoas na organização sobre os resultados do seu *coaching*.

Compromissos do *Coach*

- Aderir aos padrões e diretrizes para a prática profissional descritos neste Manual.
- Manter o foco do *coaching* nas metas de aprendizagem do executivo.
- Preparar atividades relevantes para todas as reuniões de *coaching*.
- Ser você mesmo um modelo eficiente de práticas de liderança.
- Aplicar os princípios da aprendizagem de adultos durante o *coaching*.
- Participar ativamente em todas as reuniões com o executivo e os outros depositários.
- Oferecer *feedbacks* relevantes e verdadeiros.
- Criar um ambiente que dê suporte à exploração e mudança.
- Fazer os encaminhamentos apropriados para outros recursos quando você não for a melhor fonte de ajuda adicional.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Manter uma atitude apoiadora e paciente em relação ao processo de mudança.
- Fornecer *feedbacks* tanto ao executivo como ao *coach* sobre os progressos e preocupações.
- Oferecer-se junto ao executivo para atuar como mentor, *coach*, modelo, e apoio, a partir da sua própria perspectiva dentro da organização.

- Ajudar o executivo e o *coach* a encontrarem recursos adicionais dentro ou fora da organização quando uma assistência, que esteja além do escopo do *coaching* ou da área de especialização do *coach*, for necessária.

7. Transição para o Desenvolvimento de Longo Prazo

Ao completar as sessões de *coaching*, o executivo e seu *coach* dão os passos que forem necessários para assegurar que o executivo será capaz de continuar o seu desenvolvimento. A aplicação dos resultados do *coaching* dentro do contexto do desenvolvimento de longo prazo do executivo é uma parte importante desse processo. Geralmente isso inclui a preparação conjunta de um plano de desenvolvimento de longo prazo identificando áreas de foco e passos de ação futuros. O *coach* também pode recomendar uma gama de recursos internos e externos que sejam relevantes para as necessidades de desenvolvimento de longo prazo do executivo.

Na maioria dos casos, a transição inclui entregar um plano de desenvolvimento para o diretor do executivo, ou outro depositário que concorde em monitorar o progresso futuro em parceria com o executivo. O *coach*, o executivo, e o outro depositário devem incorporar ao plano de longo prazo uma revisão regular do progresso em direção aos objetivos ou reavaliação de metas. Um processo de *coaching* executivo bem sucedido atua como catalisador para o desenvolvimento de longo prazo do executivo.

Compromissos do Executivo

- Quando o processo de *coaching* estiver concluído, discutir os resultados com o seu *coach*, incluindo com que sucesso você sente que as suas necessidades de desenvolvimento foram atendidas.
- Identificar quaisquer áreas onde ainda possam existir lacunas ou em que mais algum progresso poderia ser feito.
- Em relação aos papéis que você prevê assumir no futuro, identificar quais áreas podem vir a precisar de sua atenção de forma mais crítica.
- Participar na formulação de um plano de desenvolvimento de longo prazo identificando áreas de foco e passos de ação específicos.
- Identificar um diretor ou outro depositário organizacional que assuma a responsabilidade de monitorar o seu desenvolvimento futuro.
- Manter-se responsável por aderir aos seus planos de ação, inclusive por fazer uma revisão do progresso com o seu diretor, ou outro depositário, regularmente.
- Fornecer *feedback* ao seu *coach* sobre desempenho, pontos fortes, e necessidades de desenvolvimento.

- Fornecer à sua organização uma avaliação franca das capacidades do *coach* e do quanto este se ajusta à organização.

Compromissos do Coach

- Usar seu conhecimento e experiência para guiar o executivo e os outros depositários no desenvolvimento de um plano de longo alcance que tenha como alvo as áreas de foco e os passos de ação.
- Recomendar os meios de desenvolvimento internos e externos que melhor combinem com as necessidades do executivo e da organização.
- Comunicar-se com o diretor do executivo, ou com outros depositários, para assegurar o compromisso deste(s) com o desenvolvimento futuro do executivo, inclusive em relação a fazer revisões do progresso com regularidade.
- Após a conclusão do *coaching*, colocar-se à disposição para perguntas e esclarecimentos.
- Ocasionalmente checar como vai indo o executivo, conforme for apropriado, para manter o relacionamento.

Compromissos dos Outros Parceiros

- Dar suporte ao desenvolvimento futuro do executivo, inclusive a um plano de desenvolvimento de longo prazo.
- Facilitar meios internos e externos de desenvolvimento para o executivo incluindo, mas não se limitando a, trabalhos rotativos, trabalhos desafiantes, oportunidades de *mentoring*, forças-tarefas de liderança ou participação, e seminários ou cursos internos ou externos.
- Compartilhar *feedbacks* construtivos sobre o progresso do executivo em direção aos objetivos de desenvolvimento.
- Avaliar a eficiência do *coach* e do processo de *coaching* para sua utilização futura na organização.
- Fornecer *feedback* ao *coach* sobre desempenho, pontos fortes, e necessidades de desenvolvimento.

Visão Geral das Diretrizes para Cada Membro da Parceria do *Coaching Executivo*

Diretrizes para o Executivo

Gerenciar a Confidencialidade

- Associar-se ao *coach* e a outros membros de sua organização para escrever um acordo de confidencialidade que especifique que informações serão e não serão compartilhadas, em quais circunstâncias, com quem, e como, incluindo diretrizes sobre as formas eletrônicas de comunicação.
- Sempre que houver uma dúvida sobre como a informação é ou deveria ser manuseada, conversar diretamente com os outros membros da parceria de *coaching* para chegar a um acordo.
- Responder ao *feedback* dos outros de uma forma não-defensiva, sem ficar pensando quem deve ter dito o quê, ou fazer retaliações por causa de *feedbacks* difíceis de ouvir.

Atividades Pré-*coaching*

- Consultar os seus depositários para determinar se o *coaching executivo* é adequado para você, estabelecer as metas apropriadas, e selecionar o melhor *coach*.
- Trabalhar em parceria com outras pessoas para assegurar que todos os contratos comerciais e financeiros sejam expedidos.
- Passar informações para o seu *coach* sobre você, sua organização, e sua situação, e começar o processo com uma disposição para aprender.

Contratação

- Participar ativamente no estabelecimento de um contrato de aprendizagem e de um contrato pessoal para o seu *coaching*.
- Conforme for apropriado dentro da sua organização, participar no estabelecimento, monitoramento, e administração dos contratos comerciais/legais/financeiros com o seu *coach*.
- Aderir ao contrato de aprendizagem e contrato pessoal. Utilizá-los para orientar o que você faz nas atividades relacionadas ao *coaching*, inclusive como você mede o seu progresso e sucesso.

Avaliação

- Investir o tempo necessário para acelerar a sua avaliação.
- Manter uma atitude aberta em relação aos *feedbacks* e outros resultados das avaliações.
- Trabalhar de forma colaborativa com o seu *coach* para identificar e fazer perguntas sobre situações que talvez tragam informações e entendimento sobre você e sua organização.
- Fazer o melhor uso dos *feedbacks* e outras informações das avaliações para mudar a si mesmo e à sua organização conforme o necessário.

Estabelecimento de Metas

- Colaborar com os depositários para entender como os outros percebem as suas necessidades de mudança e desenvolvimento.
- Ser honesto sobre suas próprias prioridades para o *coaching*.
- Esclarecer o que você precisa fazer para alcançar suas metas.
- Investir tempo no *coaching* e no trabalho para alcançar suas metas.

Coaching

- Estar aberto e disposto a tentar novas coisas e assumir riscos apropriados.
- Colocar o foco naquilo que você precisa fazer para aprender e agir dentro do contexto do seu papel no trabalho.
- Trocar *feedbacks* com o seu *coach* e com outras pessoas na sua organização sobre o seu desempenho e sobre como o *coaching* tem lhe ajudado a alcançar os resultados desejados.

Transição para o Desenvolvimento de Longo Prazo

- Trabalhar com o seu *coach* e com outras pessoas da sua organização para identificar melhorias e oportunidades para continuar o progresso.
- Participar na formulação de um plano de longo prazo para o seu desenvolvimento continuado.
- Estabelecer um acordo com uma pessoa apropriada da sua organização para que esta apóie e monitore o seu desenvolvimento futuro.
- Colocar o seu plano em ação e investir o tempo necessário para alcançar as suas metas de desenvolvimento de longo prazo.

- Conversar com o seu *coach* e com as pessoas apropriadas da sua organização sobre a eficiência do *coach* e do processo de *coaching*.

Diretrizes para o Coach

Gerenciar a Confidencialidade

- Trabalhar dentro das diretrizes de direitos e confidencialidade dos contratos e documentos da organização.
- De forma geral, dentro dos limites da lei, manter todas as informações organizacionais na confidencialidade, a menos que elas sejam disponíveis para o público.
- Não compartilhe com ninguém, exceto com o próprio executivo, quaisquer detalhes que se refiram a este executivo, a menos que os membros da parceria de *coaching* tenham concordado em outro sentido.
- Quando estiver colhendo *feedbacks* de outras pessoas sobre o executivo, deixar claro logo de início os termos de confidencialidade e trabalhar estritamente dentro desses termos.

Atividades Pré-coaching

- Participar no processo de seleção e orientação de *coaches* da organização.
- Fornecer as informações necessárias sobre você e o seu trabalho.
- Associar-se ao executivo e a outros membros da organização para facilitar a tomada de decisões e a comunicação referente ao *coaching*.

Contratação

- Compartilhar seus próprios padrões e diretrizes para contratação com o executivo e a organização e ao mesmo tempo respeitar e concordar em usar os padrões da organização conforme for viável.
- Utilizar ativamente o contrato de aprendizagem e o contrato pessoal para planejar e conduzir o *coaching* e para avaliar o progresso e os resultados.
- Negociar os termos dos contratos de boa fé e segui-los integralmente, ou restabelecê-los conforme seja mutuamente consensual e de acordo com os prazos.

Avaliação

- Ter conhecimento de uma ampla gama de metodologias de avaliação. Administrar apenas aquelas para as quais você tenha sido completamente treinado ou tenha se preparado adequadamente, oferecendo um contexto claro sobre os pontos fortes e limitações das mesmas.

- Dar os *feedbacks* em um ambiente seguro e de apoio e de forma que encoraje o executivo a agir construtivamente com base nas avaliações.
- Ajudar o executivo a utilizar os dados da avaliação para criar um plano de ação e desenvolvimento.

Estabelecimento de Metas

- Facilitar a colaboração entre o executivo e seus depositários para identificar e entrar em acordo sobre metas de *coaching* específicas e mensuráveis.
- Documentar as metas do *coaching* e comunicá-las por escrito para todos os membros da parceria de *coaching*.
- Na medida em que o *coaching* progridir, ajustar as metas com base nos resultados interinos e na mudança de circunstâncias e prioridades.

Coaching

- Aderir aos padrões e diretrizes para a prática profissional descritos neste Manual.
- Manter o foco do *coaching* nas metas que foram acordadas pela parceria.
- Participar ativamente em todas as reuniões com o executivo e seus depositários, preparando atividades relevantes, agindo como um modelo, aplicando princípios de aprendizagem de adultos, e criando um ambiente que dê suporte à exploração e à mudança.
- Oferecer *feedbacks* verdadeiros e relevantes durante o *coaching* de maneira útil e apoiadora.

Transição para o Desenvolvimento de Longo Prazo

- Facilitar, orientar, e fazer recomendações para um plano de desenvolvimento de longo prazo para o executivo tomando como base o que foi vivenciado no processo de *coaching* e sua experiência profissional.
- Conversar com o diretor do executivo e/ou depositários para assegurar o compromisso com o desenvolvimento futuro do executivo.
- Após a conclusão do *coaching*, se colocar à disposição para perguntas e esclarecimentos. Ocasionalmente checar como vai indo o executivo, conforme for apropriado, para manter o relacionamento e o *momentum* de aprendizagem.

Diretrizes para os Outros Parceiros

Gerenciar a Confidencialidade

- Ativamente participar no processo de estabelecer acordos sobre que informações serão ou não serão compartilhadas, com quem, por quem, quando, de que forma, e sob quais circunstâncias.
- Manter quaisquer informações que você tome conhecimento sobre o executivo como resultado do *coaching* na confidencialidade, a menos que se tenha feito um acordo em outro sentido antes do *coaching* começar.
- Assegurar que nenhuma informação confidencial que tenha surgido a partir do processo de *coaching* seja compartilhada eletronicamente a menos que você possa controlar o acesso a essa informação.
- Identificar um recurso interno, alguém que possa aconselhar você e o *coach* sobre questões de confidencialidade e outros tópicos delicados, e que possa ajudar a resolver estas questões.

Atividades Pré-coaching

- Estabelecer e seguir práticas padrões para selecionar, combinar *coach* e executivo, e orientar *coaches* nos projetos específicos.
- Trabalhar em parceria com o executivo e com o *coach* para determinar as necessidades, demandas e resultados desejados do *coaching*.
- Remover quaisquer barreiras que impeçam que os contratos e atividades de *coaching* sejam concluídos.

Contratação

- Assegurar que sejam estabelecidos e disseminados em sua organização padrões para contratos de aprendizagem; familiarizar-se com esses padrões.
- Ativamente participar no estabelecimento do, e apoio ao contrato de aprendizagem do executivo.
- Conforme for apropriado participar ativamente no estabelecimento do(s), e apoio ao(s) contrato(s) comercial/legal/financeiro para o *coaching*.
- Conforme for apropriado, facilitar o processo de contratação formal e de pagamento na sua organização.

Avaliação

- Respeitar o nível de confidencialidade que foi acordado para a informação que surge a partir do processo de *coaching* executivo.

- Fornecer informações honestas, precisas, e completas sobre o executivo e a organização.
- Ajudar a identificar e facilitar maneiras através das quais o *coach* possa observar diretamente o executivo e a organização.

Estabelecimento de Metas

- Ser honesto e direto sobre as suas metas para o *coaching*.
- Colaborar com o executivo e com os outros membros da parceria no sentido de entrar em acordo sobre metas apropriadas para o *coaching*.
- Fornecer *feedback* contínuo tanto para o executivo como para o *coach* sobre o progresso do executivo em direção às suas metas.
- Dar suporte aos esforços do executivo em alcançar suas metas, permitindo-lhe tomar o tempo que foi acordado para alcançá-las, antes de mudar suas responsabilidades, ou os recursos que ele precisa.

Coaching

- Manter uma atitude de apoio e ser paciente em relação ao processo de mudança.
- Fornecer *feedback* tanto ao executivo como ao *coach* sobre os progressos e preocupações.
- Oferecer-se para atuar como mentor, *coach*, modelo, e oferecer apoio, de sua própria perspectiva dentro da organização, junto ao executivo.
- Fazer sugestões e ajudar o executivo a conseguir o apoio que precisar de outras pessoas na organização.

Transição para o Desenvolvimento de Longo Prazo

- Participarativamente na criação de um plano de desenvolvimento de longo prazo para o executivo.
- Facilitar meios internos e externos de desenvolvimento.
- Compartilhar *feedback* construtivo contínuo com o executivo sobre seu progresso em direção aos objetivos de desenvolvimento.
- Avaliar a eficiência do *coach* e do processo de *coaching*; fornecer ao *coach* e a outras pessoas da organização *feedback* para potencializar a eficácia do *coaching* no futuro.

Competências Essenciais do Coach Executivo

Por

Susan Ennis, Robert Goodman, William Hodgetts, James Hunt, Richard Mansfield, Judy Otto, e Lew Stern

Por que um Modelo de Competências?

Quais são as competências essenciais do *coach* executivo? Esta é uma pergunta desafiadora e importante. Vários escritores trataram desta questão durante a década passada.ⁱ Infelizmente, interesses comerciais e a falta de pesquisas no campo tornam difícil encontrar uma resposta razoável. O perigo para os consumidores é que, dado a falta de padrões, eles podem ficar vulneráveis a modismos e a discursos de vendas sem ter uma percepção clara de como avaliar *coaches* executivos e a habilidade do *coach* em atender as necessidades dos consumidores. Nossa meta em oferecer este trabalho é fornecer um enquadramento inicial do *coaching* executivo para definir as necessidades em situações específicas e desenvolver critérios para a seleção de *coaches*, o que não é diferente de nenhum bom processo de seleção de recursos humanos. Além disso, esperamos também estimular para que haja mais pesquisa e diálogo sobre este tópico extremamente importante. As competências que descrevemos aqui foram baseadas em nossa experiência e julgamento conjuntos como *coaches* executivos, executivos, educadores, e consumidores dos serviços de *coaching* executivo. As competências devem ser consideradas experimentais – a serem refinadas na medida em que novas pesquisas se tornarem disponíveis.

Definição de *Coaching* Executivo

Nossa definição de *coaching* executivo com orientação sistêmica é ⁱⁱ:

“O *coaching* executivo é um processo de desenvolvimento de líderes, vivencial e individualizado, que expande a capacidade do líder em alcançar metas organizacionais de curto e longo prazos. É conduzido através de interações de um-a-um, orientado a partir de dados que vêm de múltiplas perspectivas, e baseado na confiança e respeito mútuos. A organização, um executivo, e o *coach* executivo trabalham em parceria para alcançarem o máximo impacto.”

Uma discussão sobre competências deve se iniciar com a pergunta: “competente para fazer o que?” Neste trabalho levamos em consideração aquelas competências que acreditamos ser necessárias para executar com eficiência as tarefas descritas nessa definição de “linha de base”. É claro que, tal conjunto de tarefas requer um conjunto amplo de competências.ⁱⁱ O exame da definição sugere que o *coach* executivo competente provavelmente possuirá ou demonstrará ter conhecimento psicológico, capacidade de tomar decisões que gerem lucros nos negócios (*business acumen*), conhecimento organizacional, conhecimento sobre *coaching*, habilidades de *coach* necessárias para desempenhar as tarefas essenciais de *coaching*, e um conjunto de atributos pessoais que sirvam como alicerce para estas competências e habilidades.

Elaboração desta Descrição de Competências

Buscando em nossa própria experiência como *coaches* executivos, diretores de *coaching* em organizações, e/ou pesquisadores e educadores na área de *coaching*, iniciamos um processo de tentar articular essas competências, habilidades e atributos. Finalmente, desenvolvemos quatro áreas de competência que abrangem as competências “psicológicas”, “na área de negócios”, “organizacionais”, e “de *coaching*”.ⁱⁱⁱ Enfatizamos que é muito provável que poucos *coaches* sejam altamente eficientes em cada uma das âncoras de competência listadas em cada uma dessas áreas. Também acontece de certos trabalhos de *coaching* exigirem mais uma ou mais competências ou conjuntos de habilidades do que outros conjuntos. Entretanto, em nossa experiência, ter uma competência significativa em cada uma das quatro áreas é, de qualquer maneira, essencial.

Embora a necessidade de algumas das competências possa variar de situação para situação, também enunciamos aqui um conjunto de *atributos* pessoais que provavelmente são importantes independentemente do contexto. Do mesmo modo que há uma crescente consciência da parte dos pesquisadores e profissionais de desenvolvimento de liderança, sobre a importância da inteligência emocional nessa área, nossa experiência sugere que as competências de inteligência emocional também são importantes para os *coaches* executivos.^{iv}

Finalmente, o leitor notará que consideramos cada competência ou atributo sob um nível básico ou fundamental e também sob uma perspectiva mais avançada. Ao fazer isto

estamos tentando capturar a simples premissa de que cada *coach* apresentará um nível variável de eficiência dentro de cada competência em função tanto de seus dons naturais, como de seu atual nível de desenvolvimento, e que a competência no nível básico é algo essencial, enquanto no nível avançado pode ser útil em muitas situações.

Entendemos que as pesquisas nessa área estão prosseguindo a um passo considerável e que essas descrições de competências estão sujeitas a investigação e debates adicionais. Combinar *coach*, executivo, e organização ainda requer um pouco de intuição da parte dos envolvidos, devido ao estado das pesquisas no campo e devido à natureza ambígua de muitos serviços de *coaching*. Apesar dessas limitações, dado o crescimento do *coaching* executivo, nós acreditamos que é extremamente importante auxiliar executivos, organizações, *coaches*, e educadores e pesquisadores da área de *coaching* oferecendo um foco e uma linguagem e ao fazer isto tentar ajudar a fazer com que o diálogo prossiga.

Usos Potenciais deste Modelo

O *coaching* executivo, devido à sua própria natureza, tem que gerenciar as expectativas de vários depositários. De forma consistente com essa realidade, acreditamos que essas descrições de competências devam ser úteis para os seguintes públicos:

1. Organizações que contratam *coaches* executivos para fornecer serviços para seus funcionários. Tipicamente, dentro de uma organização que utiliza os serviços de *coaching* executivo, um ou mais indivíduos são responsáveis por selecionar os *coaches*. Esta descrição de competências deveria ser útil no processo de seleção, na entrevista de *coaches* em potencial, e como uma estratégia para organizar uma base de dados de capacidades de *coaching*. A lista também deveria ser útil na avaliação das referências do *coach*. Finalmente, aqueles responsáveis por fazer a combinação entre executivos e *coaches* podem utilizar este modelo como uma ferramenta de investigação inicial para avaliar o tipo de questões em que o executivo precisa de ajuda e as habilidades e atributos necessários para oferecer tal ajuda.
2. Executivos que estejam escolhendo um *coach*. O executivo que esteja considerando o *coaching* pode estar operando um pouco em desvantagem se não tiver alguma noção do universo de competências a partir das quais pode selecionar. Ao utilizar a lista de competências o executivo deveria considerar suas próprias questões e necessidades e certificar-se de checar no processo de entrevista para ver se o *coach* aparentemente tem as competências certas.
3. *Coaches* executivos que estejam planejando o seu próprio desenvolvimento. A maioria dos *coaches* executivos são aprendizes durante toda sua vida, ou deveriam ser. Aqueles que desejam orientar seu desenvolvimento intencionalmente podem ponderar sobre seus pontos fortes e fracos levando em consideração cada uma

dessas competências. Da mesma forma, o *coach* executivo também pode usar as competências e considerar para quais casos de *coaching* ele se presta melhor.

4. Pessoas que desenvolvem programas de treinamento e currículo para futuros coaches executivos. Hoje em dia há uma variedade de institutos de formação e de programas acadêmicos de *coaching* executivo e possivelmente vão surgir mais na próxima década. Com demasiada frequência, a formação e educação para *coaches* oferece pouco mais do que alguns poucos dias de *workshop* com algumas tarefas subsequentes de *coaching*. Conforme esta lista de competências sugere, no que se refere a esse assunto, faz pouco sentido esperar que um indivíduo possa se tornar um *coach* executivo eficiente em uma semana, ou um mês. Aqueles que lecionam *coaching* executivo ou que dirigem institutos ou programas deveriam abraçar o sério desafio de ajudar seus clientes a desenvolverem um conjunto amplo e profundo de competências organizacionais, psicológicas, competências na área de negócios e competências de *coaching*.

Por Favor, Forneçam *Feedback* sobre este Documento

Obrigada pelo seu interesse pelas Competências Essenciais do Coach Executivo. Como você verá na leitura, este esforço de enunciar as competências dos coaches executivos eficientes foi baseado em um diálogo contínuo envolvendo indivíduos com experiência significativa como coaches executivos, gerentes de serviços de coaching, educadores, e supervisores de coaches, e pesquisadores e autores do tópico. Ele foi realizado como parte do nosso esforço em dar suporte a práticas de qualidade no campo. Nós pedimos que em retribuição por este serviço, você nos dê o seu feedback. Por favor, envie um e-mail para otto.judy@gmail.com, e nos informe o seu papel, como você tem usado este documento, e sua própria perspectiva sobre as competências de um coach executivo eficiente. Agradecemos antecipadamente a sua ajuda.

As Competências Essenciais

Conhecimento Psicológico

Ao apresentar as competências e conhecimentos essenciais do *coach* executivo eficiente, é importante diferenciar entre o conhecimento psicológico formal, ou seja, o conhecimento das teorias e conceitos psicológicos relevantes para a prática do *coaching* executivo, e o conhecimento psicológico tácito, também chamado às vezes de inteligência social ou inteligência emocional. Esta sessão descreve o conhecimento psicológico formal necessário para o *coaching* executivo eficiente.

Básico	Avançado
<p>Compreensão de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teorias da personalidade • Modelos de motivação humana • Teorias do desenvolvimento do adulto, incluindo o desenvolvimento moral, intelectual, emocional, relacional, e espiritual • Modelos de aprendizagem do adulto • Modelos de desenvolvimento de carreira • Modelos de mudança pessoal e comportamental • Equilíbrio vida/trabalho • Técnicas de gerenciamento de estresse • Psicologia social e como os fatores sociais exercem impacto no comportamento individual ou de grupo • Como identificar indivíduos que necessitam de encaminhamento médico ou psicológico • Modelos de inteligência emocional • O papel da diferença de gênero na vida adulta • Modelos e métodos de <i>feedback</i> de 360 graus • Modelos de estilo pessoal e de liderança (e.g., MBTI, DISC) 	<p>Compreensão de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psicologia das transições entre os estágios de desenvolvimento • Modelos de abuso de substância • Diagnósticos clínicos e como eles atuam no local de trabalho (e.g., narcisismo) • Resolução e mediação de conflitos • Teoria dos sistemas familiares • Psicologia anormal/psicopatologia • Métodos e ferramentas de avaliação psicológica (e.g., 16PF, Strong Interest Inventory, Firo B)

Capacidade de tomar decisões que gerem lucros nos negócios (*Business Acumen*)

Coaches executivos precisam ter a capacidade de tomar decisões que gerem lucros nos negócios (*business acumen*) para compreender as metas e contexto de trabalho dos seus *coachees*. O conhecimento na área de negócios também dá aos *coaches* executivos credibilidade junto aos seus *coachees* e a outras pessoas da organização do *coachee*. Somado ao conhecimento geral na área comercial, os *coaches* precisam adquirir conhecimento do negócio específico dos seus *coachees*.

Básico	Avançado
<p>Compreensão de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Práticas e conceitos comerciais • Conceitos financeiros básicos (e.g., renda e balancetes) • Funções comerciais e sua interdependência • Processo de planejamento estratégico e sua relação com o estabelecimento de metas individuais e de equipe • Tecnologias de informação atuais • O papel das tecnologias da informação nos negócios (e.g. E.R.P., <i>Enterprise Management</i>) • Tecnologias de melhoria de processos • Capitalismo global e empresas globais • As diferenças entre negócios regulamentados e negócios não regulamentados • As diferenças entre negócios com fins lucrativos e negócios sem fins lucrativos • Papéis-chaves de liderança nas organizações (e.g. COO, CFO, CTO, CEO, Diretor Executivo, Diretor do Conselho, etc.) • Conhecimento dos eventos, questões e tendências atuais no mundo dos negócios • Princípios e processos de gerência • Gerência de recursos humanos 	<p>Compreensão de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questões de fusões e aquisições • Várias indústrias específicas e suas tecnologias • O uso e abuso da tecnologia • Práticas comerciais de vanguarda • Estruturas e práticas governamentais e como elas interferem nas operações comerciais • Gerenciamento da cadeia/rede de contatos de suprimentos • Ciclo de vida dos produtos • Regulamentação do governo (e.g., conformidade com leis ou normas (<i>compliance</i>), aprovação, e outras regulamentações e processos governamentais) • Como os conselhos atuam em relação à diretoria sênior • Reengenharia e <i>downsizing</i>

Conhecimento Organizacional

Coaches executivos trabalham com *coachees* que têm que alcançar suas metas de trabalho e avançar em suas carreiras dentro do contexto de sua(s) organização(ões). Portanto, é importante que os *coaches* executivos compreendam as estruturas, sistemas e processos organizacionais e como avaliar todos esses elementos da organização na qual o *coachee* trabalha.

Básico	Avançado
<p>Compreensão de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estruturas, sistemas e processos organizacionais básicos, incluindo as configurações organizacionais funcional, divisional e de matriz, bem como os padrões comportamentais associados a cada uma. • Avaliação e diagnóstico organizacional • Princípios e práticas de planejamento e desenvolvimento organizacional • O impacto e papel das culturas e subculturas organizacionais • As fases do desenvolvimento de equipes e as características da liderança eficiente de equipes • Modelos de liderança • Programas e processos de desenvolvimento de liderança • Metodologias de desenvolvimento organizacional • Teoria dos sistemas organizacionais • A natureza e o papel da política, poder e influência organizacional • Teorias e práticas de gerenciamento de mudanças organizacionais • Teoria e práticas de consultoria • O papel da ética nos negócios e na consultoria organizacional • Modelos da organização que aprende • Modelos de sucessão e de transição de liderança 	<p>Compreensão de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processos de gerenciamento de talentos executivos e planejamento de sucessão • Tarefas, desafios, e fatores de sucessão associados a executivos assumindo novos papéis ou trabalhos (“onboarding”) • A natureza da, e processos associados à aprendizagem organizacional (e.g. transferência de conhecimento, gerenciamento de conhecimento, compartilhamento de informações, etc.) • As diferentes características de empresas de propriedade familiar e de administração familiar • Processos associados aos princípios de planejamento organizacional • As práticas associadas com as mudanças nas configurações organizacionais • Questões de gerenciamento da diversidade

Conhecimento Organizacional (continuação)

Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none">• O papel da ética nos negócios e na consultoria organizacional• Modelos da organização que aprende• Modelos de sucessão e de transição de liderança	

Conhecimento de *Coaching*

Os *coaches* executivos precisam ter um conhecimento específico da teoria, pesquisa, e prática neste campo em desenvolvimento que é *coaching* executivo.

Básico	Avançado
<p>Compreensão de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A história do <i>coaching</i> executivo • Os modelos e teorias do <i>coaching</i> executivo • As definições de <i>coaching</i> e <i>coaching</i> executivo enquanto prática especializada • Os sete princípios globais do <i>coaching</i> executivo: perspectiva sistêmica, orientação para resultados, foco nos negócios, parceria, competência, integridade, e julgamento ii • As sete diretrizes para o exercício do <i>coaching</i> executivo em suas diferentes fases para o <i>coach</i>, o executivo, e a organização do executivo: gerenciar a confidencialidade, atividades pré-<i>coaching</i>, contratação, avaliação, estabelecimento de metas, <i>coaching</i>, e transição para o desenvolvimento de longo prazo ii • Princípios e abordagens subjacentes aos diferentes tipos de <i>coaching</i> e como eles diferem do, e/ou podem ser incorporados ao <i>coaching</i> executivo • Diferenças entre o <i>coaching</i> executivo e outros modelos de <i>coaching</i> 	<p>Compreensão de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendências em evolução na prática do <i>coaching</i> executivo • Como modelos de <i>coaching</i> podem ser desenvolvidos e adaptados para as necessidades e tendências emergentes

Conhecimento de *Coaching* (continuação)

- O papel do diretor como *coach* e o impacto do *coaching* executivo no desenvolvimento dessa capacidade
- Os papéis que os *coaches* podem desempenhar e quando e como aplicá-los eficientemente (e.g. instrutor, mentor, conselheiro, etc.)
- As diferenças entre o *coaching* executivo e outros métodos de ajuda para executivos (e.g. aconselhamento, consultoria, terapia, *mentoring*, etc.)
- Como as teorias e métodos do *coaching* se aplicam às diferentes situações dos clientes individuais de *coaching*
- Como fazer sob medida o processo de *coaching* de forma que ele se adapte às necessidades e circunstâncias singulares do *coachee* e da organização
- Parâmetros de medida dos resultados e do processo de *coaching*
- Descobertas científicas sobre o *coaching* executivo (passadas e emergentes)
- As competências essenciais dos *coaches* executivos
- A ampla variedade de recursos de *coaching* disponíveis (livros, artigos, sites na internet, ferramentas, etc.)
- Como manter e colocar em prática um plano contínuo para o seu próprio desenvolvimento profissional

Tarefas e Habilidades de *Coaching*

O processo do *coaching* executivo pode ser dividido em seis fases: **Construir e Manter Relacionamentos de *Coaching*, Contratação; Avaliação; Planejamento de Desenvolvimento; Facilitar o Desenvolvimento e a Mudança; e Concluir o *Coaching* Formal e Fazer a Transição para o Desenvolvimento de Longo Prazo.** Cada uma destas fases, conforme descritas abaixo, possui um conjunto de tarefas. Muitas dessas tarefas também podem ser vistas como habilidades que o *coach* executivo pode desenvolver e lapidar.

Construir e Manter Relacionamentos de <i>Coaching</i>	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir e sustentar a confiança ▪ Fazer com que o <i>coachee</i>, seu chefe, e o RH se mantenham responsáveis ▪ Identificar e gerenciar resistências e conflitos ▪ Influenciar com e sem autoridade ▪ Manter a confidencialidade em questões organizacionais e individuais delicadas ▪ Manter múltiplas perspectivas ▪ Solicitar <i>feedback</i> sobre seu próprio desempenho como <i>coach</i> ▪ Utilizar o relacionamento de <i>coaching</i> como uma ferramenta para ajudar o <i>coachee</i> ▪ Manter o equilíbrio entre o relacionamento próximo do <i>coaching</i> e os limites profissionais ▪ Fazer observações e explicar sobre o que acontece no relacionamento de <i>coaching</i> e suas similaridades e diferenças em relação aos outros relacionamentos do <i>coachee</i> ▪ Desafiar apropriadamente o <i>coachee</i> e lidar com suas defesas sem prejudicar o relacionamento de <i>coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar orientação em diversas questões culturais e interculturais ▪ Utilizar a confiança conquistada para desafiar valores, suposições, e práticas de negócios ▪ Trabalhar com um grupo diversificado de clientes e depositários (culturas, raças, gêneros, estilos, etnia, etc.) ▪ Fazer sessões com o diretor sênior e com o pessoal de RH / Eficiência Organizacional para compartilhar observações, conhecimento organizacional, dados, e temas relacionados a liderança e questões organizacionais

Contratação	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar o quanto o <i>coachee</i> está pronto para o processo de <i>coaching</i> ▪ Engajar todos os constituintes apropriados no estabelecimento de metas e no estabelecimento da agenda para o <i>coaching</i> (<i>coachee</i>, chefe, RH, outros) ▪ Obter o compromisso e o apoio de todos os constituintes apropriados ▪ Estabelecer diretrizes para a confidencialidade ▪ Estabelecer os papéis do chefe e do RH no <i>coaching</i> ▪ Facilitar o estabelecimento de agenda e o estabelecimento de metas entre o <i>coachee</i>, seu chefe e o profissional de RH ▪ Desenvolver metas de <i>coaching</i> realistas e desafiantes ▪ Estabelecer prazos realistas para alcançar as metas de <i>coaching</i> ▪ Refazer o contrato quando for apropriado ▪ Fazer o processo de <i>coaching</i> sob medida de acordo com as necessidades singulares do <i>coachee</i> e da organização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempenhar vários papéis sem atravessar limites-chaves ou comprometer as diretrizes profissionais ▪ Desafiar o comprometimento do <i>coachee</i> ▪ Contratar com o chefe para se reportar a ele ▪ Negociar e redigir três formas de contrato de <i>coaching</i>: o contrato de aprendizagem com o <i>coachee</i>, o chefe, e o profissional de RH; o contrato comercial/legal/financeiro com a organização do <i>coachee</i>; e o contrato pessoal/de relacionamento com o <i>coachee</i> ⁱⁱ ▪ Gerenciar as épocas de baixa e alta demanda no exercício do <i>coaching</i> de forma a não ter um impacto negativo na prestação de serviço aos clientes

Avaliação	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver planos de avaliação ▪ Administrar e interpretar instrumentos e parâmetros de <i>feedback</i> 360 graus sobre estilo pessoal e liderança (e.g., MBTI, DISC) ▪ Entrevistar o <i>coachee</i> e seus constituintes-chaves ▪ De maneira não invasiva observar/seguir o <i>coachee</i> em seu ambiente de trabalho ▪ Colher dados de fontes múltiplas, reuni-los e apresentar os resultados e implicações em um formato útil ▪ Usar os resultados das ferramentas e instrumentos de avaliação para avaliar os pontos fortes, pontos fracos, habilidades, tendências, preferências, padrões de comportamento, emoções, estilos de pensamento, oportunidades, limitações, e outros fatores relativos ao <i>coachee</i> que sejam importantes no processo de <i>coaching</i> ▪ Utilizar os resultados das ferramentas, instrumentos e outros métodos de avaliação para estimar o contexto organizacional do <i>coachee</i> (e.g. características, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, limitações, etc.) ▪ Encaminhar, quando for apropriado, para Programas de Assistência aos Funcionários, conselheiros de carreira, ou outros especialistas para que estes administrem, façam a notação, e interpretem as avaliações ▪ Identificar o estilo de aprendizagem do <i>coachee</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetar e desenvolver avaliações de 360 graus: pesquisas, entrevistas, observações, e grupos de discussão ▪ Administrar e interpretar instrumentos de avaliação a serviço do contrato de <i>coaching</i> (personalidade, estágio de desenvolvimento, habilidade, interesse, cultura, temperamento, eficiência, qualidade, etc.) ▪ Entrevistar o cônjuge e a família do <i>coachee</i> ▪ Projetar e colocar em prática sistemas e ferramentas para a medição e avaliação das intervenções de <i>coaching</i> ▪ Conduzir avaliações especializadas: necessidades e satisfação do consumidor, <i>benchmarking</i>, eficiência de equipe, etc.

Planejamento de Desenvolvimento	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer uma parceria com os Recursos Humanos ▪ Conduzir sessões de investigação e de <i>feedback</i>, com o <i>coachee</i>, sobre os resultados das avaliações e dos <i>feedbacks</i> de 360 graus ▪ Estabelecer metas específicas para o <i>coaching</i> (comportamentais, cognitivas, de habilidades, comerciais, de relacionamentos, etc.) ▪ Ajudar o <i>coachee</i> a projetar e criar planos de ação e um cronograma de <i>coaching</i> ▪ Ajudar o <i>coachee</i>, seu chefe, e o RH a revisarem os resultados das avaliações, dentro das diretrizes acordadas para a confidencialidade, e a traduzirem esses resultados em estratégias de <i>coaching</i> que possam ser postas em prática ▪ Estabelecer parâmetros qualitativos e quantitativos de resultados para as metas do <i>coaching</i> ▪ Determinar o que pode ser alcançado no <i>coaching</i>, e recomendar o treinamento apropriado ou outros métodos para alcançar outras metas de desenvolvimento ▪ Rapidamente identificar a necessidade de, e fazer o encaminhamento para outros profissionais que possam ajudar ▪ Obter o compromisso de autogerenciamento do <i>coachee</i> em relação aos planos de ação do <i>coaching</i> ▪ Ajudar o chefe a dar <i>feedbacks</i> úteis quando ele estiver fazendo o <i>coaching</i> dos seus subordinados diretos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver outros recursos de desenvolvimento nas intervenções de <i>coaching</i> (mentores, instrutores, consultores, terapeutas, médicos, etc.) ▪ Continuamente desenvolver e gerenciar uma rede de contatos com fontes de encaminhamento para outros serviços profissionais e provedores relevantes

Facilitar o Desenvolvimento e a Mudança	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assumir o ponto de vista do <i>coachee</i> e oferecer pontos de vista alternativos ▪ Demonstrar empatia apurada ▪ Escutar de forma ativa e respeitosa ▪ Comunicar-se de maneira clara, concisa e direta ▪ Fornecer <i>feedback</i> construtivo ▪ Observar o comportamento do <i>coachee</i> nas sessões de <i>coaching</i> e fornecer <i>feedback</i> em tempo real ▪ Oferecer estratégias específicas e sugerir mudanças de comportamento ▪ Demonstrar e servir como modelo no <i>coaching</i> para novos métodos de trabalho e formas de se comunicar ▪ Criar e aumentar a percepção consciente ▪ Criar tarefas que encorajem a experimentação, reflexão, e aprendizagem ▪ Fazer perguntas poderosas ▪ Dar apoio e confrontar apropriadamente ▪ Desafiar suposições ▪ Solicitar soluções ▪ Rapidamente traduzir idéias em planos de ação ▪ Desenvolver habilidades de gerenciamento, executivas e de liderança ▪ Fornecer recursos de aprendizagem conforme o necessário (leituras, modelos, etc.) ▪ Envolver o chefe na função de <i>coach</i> permanente ▪ Medir e monitorar o processo e os resultados do <i>coaching</i> ▪ Lidar com novas questões e oportunidades de aprendizagem na medida em que surgirem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lidar com as múltiplas partes da vida do <i>coachee</i> que afetam o seu desempenho e satisfação no emprego (espiritual, física, emocional, etc.) ▪ Projeter espontaneamente e improvisar combinações únicas de abordagens para atender às necessidades especiais dos executivos individualmente. ▪ Incorporar conhecimento e técnicas de outras especialidades nas intervenções de <i>coaching</i> (análise financeira, análise de mercado, inovação, gerenciamento de qualidade total, consultoria de processos de grupos, negócios familiares, etc.) ▪ Utilizar vídeo, áudio, e outras técnicas de <i>feedback</i> no <i>coaching</i> ▪ Ajudar a projetar estruturas organizacionais ▪ Identificar oportunidades para melhorias organizacionais ▪ Compartilhar apropriadamente conhecimento e experiência para ajudar o <i>coachee</i> a desenvolver soluções para desafios complexos nos negócios. ▪ Mediar conflitos interpessoais e entre grupos

Facilitar o Desenvolvimento e a Mudança (continuação)	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estar consciente e reconhecer a sua própria parte enquanto <i>coach</i>, no problema ou situação do <i>coachee</i> através de vários métodos (e.g., supervisão entre colegas, consultoria, etc.) ▪ Treinar o chefe para que ele dê apoio de uma maneira melhor ao <i>coachee</i> e seus negócios e objetivos de <i>coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar técnicas de gerenciamento de estresse e de relaxamento ▪ Gerenciar e supervisionar outros <i>coaches</i> e membros da organização do executivo na aplicação das diretrizes profissionais do <i>coaching</i> ▪ Identificar necessidades de pesquisa no <i>coaching</i> e conduzir pesquisas para atender a essas necessidades ▪ Apresentar e compartilhar conhecimento de, ou experiência com o <i>coaching</i> junto a outros profissionais através de publicações, conferências, seminários e outros veículos

Concluir o <i>Coaching</i> Formal & Fazer a Transição para o desenvolvimento de longo prazo	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar o ponto de conclusão apropriado no processo de <i>coaching</i> formal ▪ Iniciar a discussão com o <i>coachee</i>, seu diretor, e outras pessoas na organização sobre trazer o <i>coaching</i> formal a uma conclusão ▪ Trabalhar com o <i>coachee</i> para identificar suportes e recursos de desenvolvimento contínuos em seu ambiente e estabelecer um plano de transição/conclusão ▪ Trabalhar com o <i>coachee</i> para estabelecer metas de desenvolvimento pós-<i>coaching</i> e um plano para alcançar essas metas ▪ Trabalhar em direção a, e encorajar a independência do <i>coachee</i> ▪ Encorajar o <i>coachee</i> a continuar aprendendo por conta própria ▪ Conduzir uma reunião formal de encerramento com o <i>coachee</i>, seu diretor, e o RH ▪ Deixar aberta a possibilidade para um futuro <i>coaching</i> conforme surgir a necessidade, e dentro das diretrizes do contrato de <i>coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colher <i>feedback</i> sobre sua eficiência pessoal como <i>coach</i> para melhorar a sua prática de coaching ▪ Trabalhar com questões emocionais que talvez surjam no <i>coachee</i> concernentes à conclusão do <i>coaching</i> formal ▪ Trabalhar com as questões emocionais que talvez surjam em você, como <i>coach</i>, em relação à conclusão do <i>coaching</i> formal ▪ Encorajar o <i>coachee</i> a se unir a outras pessoas em relacionamentos de <i>coaching</i> entre colegas

Atributos e Habilidades

Vários atributos e habilidades subjacentes facilitam o desempenho das Tarefas de *Coaching* descritas na seção anterior. Um indivíduo que demonstre as nove categorias de atributos seguintes provavelmente será mais eficiente como *coach* executivo:

Autoconfiança Madura; Energia Positiva; Assertividade; Sensibilidade Interpessoal; Abertura e Flexibilidade; Orientação em direção a Metas; Parceria e Influência; Aprendizagem e Desenvolvimento Contínuos; e Integridade. Um *coach* executivo eficiente pode continuar a desenvolver estes atributos e habilidades como resultado das demandas e oportunidades do papel de *coach*.

Autoconfiança Madura	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mostra-se confortável consigo mesmo ▪ Mostra maturidade; demonstra que vem adquirindo sabedoria com a experiência pessoal e profissional ▪ Mostra confiança; dá o valor apropriado a suas próprias habilidades e perspectivas ▪ Mostra humildade; demonstra ter consciência de que o sucesso geralmente vem dos esforços de um grupo ou equipe de outros indivíduos, e não apenas dos próprios esforços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstra um senso de conforto no convívio com o diretor sênior e outras pessoas no poder; vê a si mesmo como alguém do mesmo nível dos diretores seniores ▪ Demonstra coragem; está disposto a assumir situações que talvez envolvam um risco significativo ▪ Pensa de forma independente; considera opções ou perspectivas que talvez estejam indo contra a visão que prevalece ▪ Vem colhendo experiências e aprendendo a partir de uma variedade de desafios pessoais e de trabalho

Energia Positiva	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mostra energia, otimismo e entusiasmo ▪ Gerencia eficientemente suas emoções ▪ Demonstra resiliência; se recompõe após erros e fracassos ▪ Demonstra um senso de humor apropriado ▪ Ajuda o <i>coachee</i> a apreciar seus pontos fortes e habilidade de superar barreiras ▪ Ajuda o <i>coachee</i> a imaginar novas possibilidades ▪ Transmite esperança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza o humor para suavizar situações tensas ▪ Gerencia o seu próprio estresse em situações incomuns de <i>coaching</i>, de forma a não permitir que este interfira com o processo de <i>coaching</i> ou com o relacionamento

Assertividade	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posiciona-se com clareza e diz “não” de forma apropriada para estabelecer limites ▪ Confronta <i>coachees</i> e outras pessoas que não estejam cumprindo os compromissos ▪ Fala diretamente com as outras pessoas mesmo quando está discutindo assuntos difíceis ou delicados ▪ Trata dos conflitos com outras pessoas de forma direta e construtiva ▪ Comunica-se de uma maneira que reflete o respeito pelo seu próprio valor e pelo valor das outras pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É capaz de desafiar ou confrontar até mesmo os líderes mais experientes

Sensibilidade Interpessoal	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mostra empatia pelos outros ▪ É sensível em relação a como seu estilo exerce impacto sobre os outros e às necessidades dos outros ▪ Demonstra interesse pelas pessoas, mostra curiosidade em relação à vida, metas, experiências, e perspectivas dos outros ▪ Mostra compaixão e demonstra preocupação com as necessidades e bem estar emocional dos outros ▪ Demonstra tato; dá informações difíceis ou críticas aos outros de uma forma respeitosa e apoiadora ▪ Toma conhecimento e se lembra das preocupações mais importantes das outras pessoas ▪ Usa técnicas de escuta ativa (e.g., manter atenção plena, recapitular periodicamente, atitude não-judiciosa) para refletir e dar apreciação aos sentimentos e preocupações da outra pessoa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está continuamente alerta a comportamentos sutis que fornecem pistas sobre os interesses, o engajamento, e as preocupações dos outros ▪ Faz perguntas para eliciar preocupações e sentimentos insinuados por algum comportamento não-verbal sutil ou em dinâmicas de grupo

Abertura e Flexibilidade	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ É capaz de compreender e apreciar perspectivas que diferem da sua própria ▪ Modela sob medida sua abordagem para que ela combine com as preferências e necessidades do <i>coachee</i> ▪ Demonstra flexibilidade; muda de rota ou de abordagem quando a situação assim o exige ▪ Compreende e se relaciona com indivíduos e grupos de várias culturas com valores diferentes dos de sua própria cultura ▪ Procura e utiliza <i>feedbacks</i> para melhorar o engajamento ao <i>coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstra ter conforto com um nível muito alto de ambiguidade

Orientação em Direção a Metas	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece para si mesmo metas desafiadoras, mas possíveis de ser alcançadas ▪ Ajuda os <i>coachees</i> a identificarem e estabelecerem metas realísticas e desafiadoras ▪ É altamente motivado em direção à busca de suas metas ▪ Mostra ser uma pessoa de recursos; sob condições difíceis ou desafiadoras vai em busca de, ou ajuda os outros a irem em busca de soluções ▪ Demonstra estabilidade; permanece nas tarefas durante períodos longos de tempo ▪ Mostra persistência; não desiste quando se depara com um desafio ▪ Demonstra a habilidade de organizar o trabalho; planeja e gerencia os recursos e o tempo eficientemente quando em busca de uma meta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia metas múltiplas e às vezes conflitantes e a realização das mesmas ▪ Traduz metas complexas em trilhas de ação paralelas com os seus respectivos parâmetros de sucesso

Parceria e Influência	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeja cuidadosamente e modela sob medida suas próprias palavras de maneira que atinjam o impacto desejado ▪ Apresenta argumentos que tratam das preocupações e questões mais importantes dos outros ▪ Envolve os outros como parceiros no processo, para conquistar o seu apoio e adesão ▪ Mostra interesse, e demonstra se sentir à vontade com o contexto no qual o <i>coaching</i> está sendo realizado (com fins lucrativos, sem fins lucrativos, organizações de assistência à saúde, setor público, marketing, financeiro, vendas, pesquisa & desenvolvimento, etc.) ▪ Compartilha alguns dos valores daqueles do contexto no qual o <i>coaching</i> está se realizando e basicamente se sente à vontade com empreendimentos privados e/ou iniciativas públicas. ▪ Demonstra uma atitude inclusiva encorajando a participação de vários depositários 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É percebido pelos outros como sendo da estatura de um executivo ou de um consultor sênior ▪ Compreende, antecipa e gerencia situações altamente políticas ▪ Formula estratégias eficientes considerando cuidadosamente as preocupações, motivações, inter-relacionamentos, e estilos preferenciais de todos os jogadores-chaves ▪ Faz perguntas poderosas que facilitam a reflexão ou a solução de problemas

Aprendizagem e Desenvolvimento Contínuos	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca <i>feedback</i> para aumentar a eficiência geral do <i>coaching</i> ▪ Avalia e trata as lacunas em seu conhecimento e habilidades ▪ Estuda e aprende para aumentar as habilidades que contribuirão para a sua prática do <i>coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faz pesquisa formal sobre sua eficiência como <i>coach</i> ▪ Ensina e treina outras pessoas na área de <i>coaching</i> executivo ▪ Busca colegas para supervisão e consultoria mútua ▪ Ajuda outros <i>coaches</i>, organizações, e profissionais de outras áreas para que todos se beneficiem mutuamente de diferentes recursos em <i>coaching</i> e diferentes fontes de indicação ▪ Demonstra compromisso com a sua própria aprendizagem contínua

Integridade	
Básico	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assume e mantém uma posição ética independentemente de pressões financeiras ou de outra ordem ▪ Cuidadosamente mantém a confidencialidade apropriada em todas as negociações ▪ Determina o que é apropriado fazendo contratos de forma cuidadosa nos seus relacionamentos de <i>coaching</i> e consultoria, com a meta de atender às necessidades de todos os depositários ▪ Demonstra integridade pessoal; “faz o que fala” ▪ Mostra-se genuíno, honesto e direto no que se refere à sua agenda e necessidades ▪ Mantém o foco nas necessidades do cliente e as coloca acima de suas próprias necessidades ▪ Assume e mantém compromissos com outras pessoas ▪ Evita uma carga de trabalho de <i>coaching</i> que comprometa a qualidade do serviço de <i>coaching</i> ▪ Respeita os relacionamentos estabelecidos entre o cliente e outros fornecedores de <i>coaching</i>, consultoria e/ou outros serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuda todos os membros da parceria de <i>coaching</i> a questionarem sua integridade e impacto no sistema

i Sherman, Stratford & Freas, Alyssa (2004/November). *The wild west of executive coaching*. *Harvard Business Review*, pp. 82 – 90. Hunt (2004), *Successful Executive Coaching from the Consumer's Perspective. Creative Consulting: Research in Management Consulting*, Vol. 4, Greenwich, CT: IAP Press. pp. 165 – 200.

ii Usamos o termo “competência” aqui conforme foi sugerido originalmente por Boyatzis (1982, em *The Competent Manager*, New York: Wiley-Interscience) como: uma característica subjacente de um indivíduo, a qual está relacionada de forma causal ao desempenho eficiente ou superior em um trabalho. Esta definição foi ampliada por Spencer, McClelland & Spencer (1994, *Competency Assessment Methods*, Boston: HayMcBer Research Press) como – “motivos, traços, autoconceitos, atitudes ou valores, conhecimento de conteúdo ou habilidades cognitivas ou comportamentais” (p. 6).

iii Este processo de articulação começou com cada um de nós listando aquelas competências que pareciam particularmente significativas em nossa própria experiência. Nós, então, compararamos as listas, acrescentamos e excluímos itens, e refinamos a terminologia até que nos sentíssemos confortáveis em relação a ter uma lista inclusiva ou completa das competências apropriadas. É claro que um processo como esse tem várias limitações da perspectiva de pesquisa e, assim sendo, nós oferecemos este modelo como sendo a perspectiva compartilhada de um grupo variado de profissionais experientes no campo. Esperamos que as pesquisas futuras forneçam evidências quantitativas e qualitativas que demonstrem uma relação direta entre as competências de *coaching* específicas e os resultados do *coaching*.