

ESTRUTURA DE COMPETÊNCIAS DO MENTOR / COACH

As informações neste documento são confidenciais e propriedade intelectual da EMCC.
O mesmo não deve ser copiado, divulgado ou discutido de nenhuma forma sem a
autorização expressa da EMCC.
Todos os direitos reservados.

OBJETIVO DA ESTRUTURA DE COMPETÊNCIAS

O objetivo da estrutura de competências é fornecer uma descrição dos comportamentos esperados de um mentor/coach em quatro níveis distintos de desenvolvimento.

Pretende-se assim ajudar mentores/coaches a identificarem o seu nível de desenvolvimento e os Agentes da Formação em mentoring/coaching a avaliarem a eficácia de seus programas e as competências dos participantes nos mesmos.

Os indicadores de competência são exemplos de comportamentos ou princípios da profissão de mentoring/coaching que se enquadram nas oito categorias de competências definidas pela EMCC.

O quadro de competências também fornece uma ferramenta de avaliação que permite aos Assessores da EMCC:

- 1. Avaliarem os comportamentos de um mentor / coach**
- 2. Definir o nível em que o mentor / coach se encontra (Descritores de Nível EIA)**
- 3. Definir o nível de formação do mentor / coach (Descritores de Nível EQA).**

QUATRO NÍVEIS DE ACREDITAÇÃO EM MENTORING / COACHING PARA EQA E EIA

Descritores de nível EQA – European Quality Award training programme

FOUNDATION	PRACTITIONER	SENIOR PRACTITIONER	MASTER PRACTITIONER
<p>Apropriado para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem deseja obter um entendimento da prática de mentoring / coaching e obter as competências essenciais de mentoring/coaching; • Quem quer trabalhar com outros, usando conversas de mentoring / coaching para os apoiar e encorajar o seu desenvolvimento competências e a sua performance; • Quem deseja usar uma abordagem de mentoring / coaching na sua própria função e entender claramente como a o seu papel de mentor / coach se pode integrar com as suas atividades. 	<p>Apropriado para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem exercer funções de mentor / coach interno, como parte da atividade principal ou iniciando funções como mentor /coach externo; • Quem trabalhar com um pequena diversidade de clientes / contextos e dentro da própria área de experiência, com vista melhorar o desempenho, construir confiança e capacidade de expansão; • Quem estiver capacitado a aplicar um gama limitada de modelos, ferramentas e processos. 	<p>Apropriado para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem exercer funções como profissional de mentoring / coaching, com capacidade de recurso a um gama de modelos e estruturas; • Quem trabalha com uma gama diversificada de clientes, contextos e organizações; • Quem cujo foco de trabalho seja a construção da capacidade de progressão, a gestão de relações complexas e desafiadoras, e trabalhar com ambiguidade ea mudança 	<p>Apropriado para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem atua como profissional de mentoring / coaching , criando as suas próprias abordagens de forma coerente e com base numa gama alargada de modelos e estruturas; • Quem é ou deseja trabalhar com um gama diversificada de clientes, contextos e Organizações.

Descritores de nível EIA – EMCC Global Individual Accreditation

FOUNDATION	PRACTITIONER	SENIOR PRACTITIONER	MASTER PRACTITIONER
<ul style="list-style-type: none"> Indivíduos com um entendimento da prática de mentoring / coaching e obter as competências essenciais de mentoring/coaching; Indivíduos que querem trabalhar com outros, usando conversas de mentoring / coaching para os apoiar e encorajar o seu desenvolvimento competências e a sua performance; Indivíduos que usam uma abordagem de mentoring / coaching na sua própria função e entender claramente como a o seu papel de mentor / coach se pode integrar com as suas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Mentores / Coaches que podem exercer funções como mentor / coach interno, usando o mentoring / coaching como uma parte significativa da sua atividade principal ou a iniciar funções como mentor / treinador externo. Profissionais que trabalham com uma pequena gama de clientes ou contextos e possivelmente dentro da própria área de experiência, tendo em vista melhorar o seu desempenho, construir confiança e alargar as suas competências; Método de trabalho que normalmente envolve a aplicação de um modelo coerente baseado em um ou mais modelos já definidos; Profissionais que têm uma prática reflexiva, através de supervisão, tendo em vista identificarem aspetos que se destacam nas suas interações com o cliente, detalhes sensoriais e para identificar, implementar e avaliar comportamentos específicos e mudanças na sua prática. 	<ul style="list-style-type: none"> Mentores e coaches profissionais que baseiam a sua atividade numa variedade de modelos e de estruturas, com capacidade para se conectarem com novas ideias no âmbito da sua própria abordagem; Profissionais que são exemplos de boas práticas; Profissionais que trabalham com uma variedade alargada de clientes, contextos e organizações; Profissionais cujo foco é capacitarem os outros para progredirem, gerindo relações complexas e desafiadoras em contextos ambíguos e de mudança; Profissionais ágeis a trabalhar no momento, com clientes que enfrentam problemas complexos em contextos desafiadores; Profissionais que têm uma prática reflexiva, através de supervisão, tendo em vista identificarem aspetos que se destacam nas suas interações com o cliente, e na sua própria prática, detalhes sensoriais e para identificar, implementar e avaliar comportamentos específicos e mudanças na sua prática. 	<ul style="list-style-type: none"> Mentores e coaches profissionais, experientes e especialistas que criam as suas próprias abordagens inovadoras, baseadas na avaliação crítica de uma ampla gama de modelos e estruturas; Profissionais que trabalham com clientes utilizando as suas competências e experiência de forma flexível, para ampliarem a perspetiva dos clientes além do 'problema / contexto' atual e, portanto, ampliando a sua aprendizagem e desenvolvimento; Profissionais que recorrem a um método de trabalho que envolve a criação de abordagens inovadoras adaptadas aos requisitos de cada cliente; Profissionais que contribuem ativamente para o profissionalização e a evolução da atividade de Mentoring / Coaching. As contribuições podem incluir: - Desenvolvimento de modelos e ferramentas <ul style="list-style-type: none"> - Publicações sobre a profissão - Supervisão de mentores pares e coaches - Formação de outros mentores e coaches - Desenvolvimento de ações rumo ao reconhecimento da atividade de mentoring / coaching enquanto profissão. Profissionais que têm uma prática reflexiva, através de supervisão, tendo em vista identificarem aspetos que se destacam nas suas interações com o cliente, e na sua própria prática, detalhes sensoriais e para identificar, implementar e avaliar comportamentos específicos e mudanças na sua prática.

8 CATEGORIAS DE COMPETÊNCIAS

- 1. Autoconhecimento**
- 2. Compromisso com o autodesenvolvimento**
- 3. Gestão do contrato**
- 4. Construção da relação**
- 5. Favorecer insights e aprendizagem**
- 6. Outcomes e orientação da ação**
- 7. Utilização de modelos e técnicas**
- 8. Avaliação**

Cada categoria tem uma série de indicadores de competência específicos, com exigências crescentes na escala dos 4 níveis de Acreditação:

Foundation – Practitioner – Senior Practitioner – Master Practitioner

8 CATEGORIAS DE COMPETÊNCIAS

1. AUTOCONHECIMENTO

Demonstra consciência dos próprios valores, crenças e comportamentos; reconhece como isso afeta sua prática e usa essa autoconsciência para gerir a sua eficácia na resposta aos objetivos do cliente e, quando relevante, do sponsor.

2. COMPROMISSO COM O AUTODESENVOLVIMENTO

Explora e melhora continuamente a sua prática e assegura a reputação da atividade.

3. GESTÃO DO CONTRATO

Estabelece e mantém as expectativas e limites do contrato de mentoring / coaching com o cliente e, quando apropriado, com os sponsors

4. CONSTRUÇÃO DA RELAÇÃO

Constrói e mantém de forma hábil um relacionamento eficaz com o cliente e, quando apropriado, com o sponsor.

5. FAVORECER INSIGHTS E APRENDIZAGEM

Trabalha com o cliente e o sponsor para favorecer insights e aprendizagem

6. OUTCOMES E ORIENTAÇÃO DA AÇÃO

Demonstra proximidade e utiliza as suas competências para apoiar o cliente para fazer as mudanças desejadas.

7. UTILIZAÇÃO DE MODELOS E TÉCNICAS

Aplica modelos, ferramentas, técnicas e ideias além das competências básicas de comunicação, a fim de favorecer insights e aprendizagem .

8. AVALIAÇÃO

Reúne informações sobre a eficácia da própria prática e contribui para o estabelecimento de uma cultura de avaliação de resultados

INDICADORES DE COMPETÊNCIA (IC's)

A tabela seguinte apresenta os **Indicadores de Competência (IC's)** para cada uma das oito categorias de competências definidas pela EMCC para os quatro níveis de mentoring / coaching.

Deve-se ter em atenção que os **IC's** são apenas uma orientação. Não deve ser considerado absolutamente necessário abordar todos os IC num pedido de acreditação.

A EMCC opera com o princípio de equivalência, ou seja, cada mentor ou coach exerce a sua atividade num determinado nível de acreditação e os **IC's** indicam o tipo de atividade de mentoring / coaching que o profissional desenvolve naquele nível.

Consequentemente, não é necessário que cada IC seja evidenciado na candidatura à acreditação.

Os princípios de progressão usados são: em cada nível "superior" ao anterior, os **IC's** devem descrever uma maior amplitude e profundidade de conhecimentos; uma maior síntese de ideias; a capacidade de evocar perceções mais significativas; a capacidade de trabalhar de forma eficaz em questões e contextos cada vez mais complexos e, nos níveis mais elevados, a criação de uma abordagem pessoal de mentoring / coaching.

INDICADORES DE COMPETÊNCIA (IC's)

CATEGORIA DE COMPETÊNCIA	FOUNDATION Indicadores de Competência	PRACTITIONER Indicadores de Competência	SENIOR PRACTITIONER Indicadores de Competência	MASTER PRACTITIONER Indicadores de Competência
<p>AUTOCONHECIMENTO</p> <p>Demonstra consciência dos próprios valores, crenças e comportamentos; reconhece como isso afeta sua prática e usa essa autoconsciência para gerir a sua eficácia na resposta aos objetivos do cliente e, quando relevante, do sponsor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atua de forma a facilitar a mentoring/ coaching (1) • Gere questões relacionadas com a diversidade na sua prática de mentoria / coaching (2) • Comunica com eficácia os seus próprios valores, crenças e atitudes, que orientam a sua prática de mentoring / coaching (3) • Atua alinhado com os seus valores e crenças (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Constrói o seu autoconhecimento com base em modelos existentes de comportamento humano e com base numa rigorosa reflexão sobre a sua prática (31) • Identifica quando os seus processos psicológicos estão a interferir no trabalho do cliente e adapta o seu comportamento de forma apropriada (32) • Responde com empatia às emoções do cliente sem se envolver pessoalmente (33) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofunda o seu autoentendimento com base numa gama de modelos teóricos e na obtenção estruturada de inputs a partir de fontes exteriores, e com base numa reflexão rigorosa sobre a sua experiência e as suas práticas (73) • Gere proativamente o seu próprio 'estado de espírito' para servir as necessidades do cliente (74) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematiza os insights decorrentes de uma extensa exploração de modelos teóricos e evidências pessoais (99) • Reflete e acede de forma consciente a cada momento das suas interações com o cliente e do processo (100) • Reflete criticamente sobre os paradigmas das suas práticas o impacto dos mesmos sobre o cliente e sistemas do cliente (101)

INDICADORES DE COMPETÊNCIA (IC's)

CATEGORIA DE COMPETÊNCIA	FOUNDATION Indicadores de Competência	PRACTITIONER Indicadores de Competência	SENIOR PRACTITIONER Indicadores de Competência	MASTER PRACTITIONER Indicadores de Competência
<p>COMPROMISSO COM O AUTODESENVOLVIMENTO</p> <p>Explora e melhora continuamente a sua prática e assegura a reputação da atividade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pratica e avalia as suas competências de mentoring / coaching (5) 	<ul style="list-style-type: none"> Demonstra compromisso com o seu desenvolvimento pessoal através de ações deliberadas e de reflexão (34) É supervisionado de forma regular, a fim de desenvolver sua prática (35) Avalia a eficácia da supervisão (36) 	<ul style="list-style-type: none"> Revê e reflete continuamente sobre as suas crenças, atitudes e competências, tendo em vista melhorar a sua prática de mentoring / coaching (75) Identifica proativamente as suas lacunas de competências, conhecimentos e atitudes, utilizando um processo estruturado para responder às suas necessidades de aprendizagem (76) Seleciona temas e ideias relevantes, bem como modelos para explorar e desenvolver sua prática (77) Transfere as novas aprendizagens para a sua prática e avalio os objetivos e o processo com os sponsors (78) Solicita feedback aos colegas demonstrando a sua prática antes deles (79) 	<ul style="list-style-type: none"> Mantém-se atualizado com e analisa investigações e reflexões sobre mentoring / coaching (102)

INDICADORES DE COMPETÊNCIA (IC's)

CATEGORIA DE COMPETÊNCIA	FOUNDATION Indicadores de Competência	PRACTITIONER Indicadores de Competência	SENIOR PRACTITIONER Indicadores de Competência	MASTER PRACTITIONER Indicadores de Competência
<p>GESTÃO DO CONTRATO</p> <p>Estabelece e mantém as expectativas e limites do contrato de mentoring / coaching com o cliente e, quando apropriado, com os sponsors</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explica seu papel na relação ao cliente (6) • Explica os benefícios do mentoring / coaching para o cliente e em relação ao contexto do cliente (7) • Acorda os níveis adequados em termos de confidencialidade e de comunicação com terceiros (8) • Gere a conclusão da conversa para que fique claro para o cliente o resultado da sessão (9) 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeita o código de ética da EMCC ou um equivalente (37) • Explica a diferença entre mentoring / coaching e outras profissões e os seus benefícios para o cliente e relativamente ao cliente contexto. (38) • Estabelece e gere um contrato claro para o processo de mentoring / coaching com o cliente e, quando relevante, com outras partes interessadas (39) • Acorda a estrutura de agendamento sobre quando, onde e quantas vezes as sessões irão ocorrer (40) • Apresenta a sua própria orientação / processo de coaching/mentoring e estilo de atuação para que o cliente decida de forma consciente que pretende avançar com o processo de decisão informada de ir em frente com mentoring / coaching (41) • Reconhece os limites da sua competência, sabendo quando aconselhar o cliente a procurar outras intervenções e possivelmente dar por concluído o contrato (42) • Reconhece quando o cliente não reúne as condições para se envolver num processo de mentoring / coaching e toma as medidas adequadas (43) • Trabalha de acordo com as preferências do cliente preferências e, quando relevante, de acordo com as políticas e procedimentos do sponsor e da organização (44) • Gere a conclusão do contrato (45) 	<ul style="list-style-type: none"> • Celebra o contrato de mentoring / coaching assente numa base ética, capaz de responder a circunstâncias ambíguas e / ou conflito com o cliente (ou com o sponsor ou outras partes intervenientes) (80) • Identifica clientes que podem estar em condições emocionais que exijam uma intervenção terapêutica, para além das suas competências e âmbito de ação profissional em segurança (81) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece apoio ao cliente referenciando-lhe entidades especializadas quando necessário (103) • Reconhece quando os clientes têm necessidades para além dos limites do contrato estabelecido e toma as medidas necessárias para lhes dar resposta(104)

INDICADORES DE COMPETÊNCIA (IC's)

CATEGORIA DE COMPETÊNCIA	FOUNDATION Indicadores de Competência	PRACTITIONER Indicadores de Competência	SENIOR PRACTITIONER Indicadores de Competência	MASTER PRACTITIONER Indicadores de Competência
<p>CONSTRUÇÃO DA RELAÇÃO</p> <p>Constrói e mantém de forma hábil um relacionamento eficaz com o cliente e, quando apropriado, com o sponsor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explica como os comportamentos podem afetar o processo de mentoring / coaching (10) • Trata todas as pessoas com respeito e mantém a dignidade do cliente (11) • Descreve e aplica pelo menos um método de construção de relacionamento (12) • Usa linguagem compreensível para o cliente e adequada ao registo do mesmo(13) • Desenvolve confiança ao manter os compromissos que assume e ao não julgar o cliente (14) 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra empatia e suporte genuíno para com o cliente (46) • Assegura que o nível de confiança necessário para um processo de mentoring / coaching eficaz foi estabelecido (47) • Reconhece e trabalha efetivamente com o cliente estado(s) emocional(ais) (48) • Adapta a linguagem e o seu comportamento para acomodar o estilo do cliente sem perder a sua própria identidade (49) • Garante que o cliente não depende do mentor / coach (50) 	<ul style="list-style-type: none"> • Atende e trabalha com flexibilidade as emoções, humor, linguagem, padrões, crenças e expressão física do cliente (82) • Demonstra um alto nível de atenção e capacidade de presença na relação com o cliente em cada momento, mantendo-se atento ao trabalho que o cliente está a desenvolver rumo aos resultados (83) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem a capacidade de descrever as estratégias que utiliza em resposta aos sinais não verbais do cliente, em cada momento da conversação (105)

INDICADORES DE COMPETÊNCIA (IC's)

CATEGORIA DE COMPETÊNCIA	FOUNDATION Indicadores de Competência	PRACTITIONER Indicadores de Competência	SENIOR PRACTITIONER Indicadores de Competência	MASTER PRACTITIONER Indicadores de Competência
<p>FAVORECER INSIGHTS E APRENDIZAGEM</p> <p>Trabalha com o cliente e o sponsor para favorecer insights e aprendizagem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra que acredita que os outros aprendem melhor por eles próprios (15) • Assegura-se que o cliente compreende os temas chave que estão a ser abordados (16) • Usa um estilo de escuta ativa (17) • Explica os princípios de questionamento eficaz (18) • Oferece feedback num estilo que é útil, aceitável e significativo para o cliente (19) • Oferece perspetivas próprias e ideias permitindo que o cliente escolha se quer ou não adotá-las (20) 	<ul style="list-style-type: none"> • Explica possíveis bloqueios à escuta eficaz (51) • Está alerta e identifica o tom e modularidade, bem como ao conteúdo explícito de comunicação (52) • Identifica padrões de pensamento e ações do cliente (53) • Permite que o cliente faça conexões entre os seus sentimentos, os seus comportamentos e o seu desempenho (54) • Usa uma variedade de técnicas de questionamento para favorecer a consciencialização (55) • Favorece a criação de novas ideias pelo o cliente (56) • Usa o feedback e o desafio para ajudar o cliente a obter novas perspetivas, mantendo o relacionamento e responsabilidade pela ação (57) • Permanece imparcial quando encoraja o cliente a considerar alternativas (58) • Faz revisões com vista a aprofundara compreensão e compromisso do cliente para com a ação (59) 	<ul style="list-style-type: none"> • Usa várias técnicas para favorecer a consciencialização, encorajar explorar e aprofundar os insights (84) • U osa feedback e o desafio de forma eficaz para aumentara tomada de consciência, a perceção e a responsabilidade pela ação (85) • Identifica toda a gama de sinais não verbais do cliente durante a comunicação, por forma a inferir sobre possíveis áreas de questionamento (86) • É flexível na aplicação de uma ampla gama de perguntas para facilitar a visão (87) • Usa linguagem adequada para apoiar o cliente a reenquadrar ou desafiar a sua corrente de pensamento / compreensão (88) • Adota uma perspetiva holística para construir compreensão e gerar insights (89) • Reconhece as incertezas, possibilidades e restrições de o contexto situacional do cliente e apoia o cliente a apreciar o impacto das mesmas (90) 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoia os clientes de forma eficaz relativamente a uma cada vez mais complexa gama de necessidades (106) • Favorece mudanças significativas e fundamentais no pensamento e comportamento do cliente (107) • Adapta a sua abordagem ou técnica em cada momento, de forma a integrar a informação proveniente do cliente, ao mesmo tempo que mantem o foco nos resultados (108)

INDICADORES DE COMPETÊNCIA (IC's)

CATEGORIA DE COMPETÊNCIA	FOUNDATION Indicadores de Competência	PRACTITIONER Indicadores de Competência	SENIOR PRACTITIONER Indicadores de Competência	MASTER PRACTITIONER Indicadores de Competência
<p>OUTCOMES E ORIENTAÇÃO DA AÇÃO</p> <p>Demonstra proximidade e utiliza as suas competências para apoiar o cliente para fazer as mudanças desejadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoia o cliente a esclarecer e a rever os resultados desejados e a definir as metas adequadas (21) • Garante congruência entre objetivos do cliente e o contexto dos mesmos (22) • Estimula o cliente a explorar uma gama de opções para alcançar os objetivos (23) • Garante que o cliente escolhe as soluções (24) • Mantém notas apropriadas para rastrear e avaliar o progresso do cliente, em conjunto com o mesmo (25) • Garante que o cliente sai do sessão capacitado para chegar mais longe no seu próprio processo de desenvolvimento (26) 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoia os clientes a planearem as suas ações de forma eficaz, incluindo de forma apropriada: suporte, recursos e planos de contingências (60) • Apoia o cliente a desenvolver e identificar as ações que melhor se adequam às suas preferências pessoais (61) • Garante que o cliente está a assumir a responsabilidade pelas suas próprias decisões, ações e abordagem de aprendizagem (62) • Apoia o cliente a identificar potenciais barreiras às suas ações (63) • Descreve e aplica pelo menos um método para criação de compromisso para com os resultados, objetivos e ações (64) • Avalia com o cliente o progresso e a concretização dos resultados e objetivos, revendo-os sempre que necessário (65) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva o cliente a explorar o contexto mais amplo de impacto dos resultados desejados (91) • Baseia-se numa variedade de técnicas e métodos para facilitar a obtenção de resultados (92) • Descreve e aplica um conjunto de métodos para criação de compromisso para com os resultados, objetivos e ações (93) • Apoia o cliente a explorar a sua atitude face à mudança e promove a experimentação ativa e a autodescoberta (94) • Trabalha de forma efetiva a resistência à mudança (95) 	

INDICADORES DE COMPETÊNCIA (IC's)

CATEGORIA DE COMPETÊNCIA	FOUNDATION Indicadores de Competência	PRACTITIONER Indicadores de Competência	SENIOR PRACTITIONER Indicadores de Competência	MASTER PRACTITIONER Indicadores de Competência
<p>UTILIZAÇÃO DE MODELOS E TÉCNICAS</p> <p>Aplica modelos, ferramentas, técnicas e ideias além das competências básicas de comunicação, a fim de favorecer insights e aprendizagem .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia a sua abordagem num modelo de mentoring / coaching (27) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve um modelo coerente de mentoring / coaching com base em um ou mais modelos estabelecidos (66) • Usa várias ferramentas e técnicas para apoiar o trabalho do cliente rumo aos resultados (67) • Utiliza modelos e abordagens do contexto do cliente (68) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conecta vários modelos e novas ideias nas suas próprias abordagens de mentoring / coaching e consegue justificar e explicar essas estratégias (96) • Aposta no conhecimento profundo e na experientiação de modelos, ferramentas e técnicas para ajudar o cliente a lidar com desafios específicos, bem como com os resultados gerais que pretende atingir (97) 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra a sua própria e original abordagem de mentoring / coaching baseada na avaliação crítica de modelos comumente aceites, e a partir da sua própria prática e supervisão supervisão (109) • Cria as suas próprias ferramentas e sistemas para melhorar a eficácia da sua prática (110)

INDICADORES DE COMPETÊNCIA (IC's)

CATEGORIA DE COMPETÊNCIA	FOUNDATION Indicadores de Competência	PRACTITIONER Indicadores de Competência	SENIOR PRACTITIONER Indicadores de Competência	MASTER PRACTITIONER Indicadores de Competência
<p>AVALIAÇÃO</p> <p>Reúne informações sobre a eficácia da própria prática e contribui para o estabelecimento de uma cultura de avaliação de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoriza e reflete sobre a eficácia do todo processo (28) • Solicita feedback do cliente de mentoring / coaching (29) • Recebe e aceita feedback de uma forma construtiva. (30) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promove um processo formal de obtenção de feedback do cliente (69) • Cria processos rigorosos de avaliação com os clientes, sponsors e outras partes interessadas (se relevante) (70) • Avalia os resultados com o cliente, sponsors e outras partes interessadas (se relevante) (71) • Possui processos próprios para avaliar a sua eficácia como mentor / coach (72) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma reflexão crítica sobre diversas estratégias de avaliação do processo de mentoring / coaching (98) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui ativamente para a construção conhecimento sobre a avaliação em mentoring / coaching (111) • Utiliza o conhecimento adquirido para comentar temas, tendências e ideias relacionadas com avaliação de processos de mentoring / coaching e de temas trazidos pelos clientes (112)