

# 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.

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><b>Apropriado para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem deseja obter um entendimento da prática de mentoring / coaching e obter as competências essenciais de mentoring/coaching;</li> <li>• Quem quer trabalhar com outros, usando conversas de mentoring / coaching para os apoiar e encorajar o seu desenvolvimento competências e a sua performance;</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p><b>Apropriado para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem exercer funções de mentor / coach interno, como parte da atividade principal ou iniciando funções como mentor /coach externo;</li> <li>• 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;</li> <li>• Quem estiver capacitado a aplicar um gama limitada de modelos, ferramentas e processos.</li> </ul>	<p><b>Apropriado para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem exercer funções como profissional de mentoring / coaching, com capacidade de recurso a um gama de modelos e estruturas;</li> <li>• Quem trabalha com uma gama diversificada de clientes, contextos e organizações;</li> <li>• 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</li> </ul>	<p><b>Apropriado para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Quem é ou deseja trabalhar com um gama diversificada de clientes, contextos e Organizações.</li> </ul>

FOUNDATION	PRACTITIONER	SENIOR PRACTITIONER	MASTER PRACTITIONER
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indivíduos com um entendimento da prática de mentoring / coaching e obter as competências essenciais de mentoring/coaching;</li> <li>Indivíduos que querem trabalhar com outros, usando conversas de mentoring / coaching para os apoiar e encorajar o seu desenvolvimento competências e a sua performance;</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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;</li> <li>Método de trabalho que normalmente envolve a aplicação de um modelo coerente baseado em um ou mais modelos já definidos;</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>Profissionais que são exemplos de boas práticas;</li> <li>Profissionais que trabalham com uma variedade alargada de clientes, contextos e organizações;</li> <li>Profissionais cujo foco é capacitarem os outros para progredirem, gerindo relações complexas e desafiadoras em contextos ambíguos e de mudança;</li> <li>Profissionais ágeis a trabalhar no momento, com clientes que enfrentam problemas complexos em contextos desafiadores;</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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;</li> <li>Profissionais que recorrem a um método de trabalho que envolve a criação de abordagens inovadoras adaptadas aos requisitos de cada cliente;</li> <li>Profissionais que contribuem ativamente para o profissionalização e a evolução da atividade de Mentoring / Coaching. <ul style="list-style-type: none"> <li>As contribuições podem incluir: - Desenvolvimento de modelos e ferramentas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicações sobre a profissão - Supervisão de mentores pares e coaches</li> <li>- Formação de outros mentores e coaches</li> <li>- Desenvolvimento de ações rumo ao reconhecimento da atividade de mentoring / coaching enquanto profissão.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>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.</li> </ul>

# 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.

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



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

CATEGORIA DE COMPETÊNCIA	FOUNDATION Indicadores de Competência	PRACTITIONER Indicadores de Competência	SENIOR PRACTITIONER Indicadores de Competência	MASTER PRACTITIONER Indicadores de Competência
<p><b>GESTÃO DO CONTRATO</b></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"> <li>• Explica seu papel na relação ao cliente (6)</li> <li>• Explica os benefícios do mentoring / coaching para o cliente e em relação ao contexto do cliente (7)</li> <li>• Acorda os níveis adequados em termos de confidencialidade e de comunicação com terceiros (8)</li> <li>• Gere a conclusão da conversa para que fique claro para o cliente o resultado da sessão (9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeita o código de ética da EMCC ou um equivalente (37)</li> <li>• Explica a diferença entre mentoring / coaching e outras profissões e os seus benefícios para o cliente e relativamente ao cliente contexto. (38)</li> <li>• Estabelece e gere um contrato claro para o processo de mentoring / coaching com o cliente e, quando relevante, com outras partes interessadas (39)</li> <li>• Acorda a estrutura de agendamento sobre quando, onde e quantas vezes as sessões irão ocorrer (40)</li> <li>• 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)</li> <li>• Reconhece os limites da sua competência, sabendo quando aconselhar o cliente a procurar outras intervenções e possivelmente dar por concluído o contrato (42)</li> <li>• Reconhece quando o cliente não reúne as condições para se envolver num processo de mentoring / coaching e toma as medidas adequadas (43)</li> <li>• 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)</li> <li>• Gere a conclusão do contrato (45)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> <li>• 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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece apoio ao cliente referenciando-lhe entidades especializadas quando necessário (103)</li> <li>• Reconhece quando os clientes têm necessidades para além dos limites do contrato estabelecido e toma as medidas necessárias para lhes dar resposta(104)</li> </ul>

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

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

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

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

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