

**IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização**  
**ICMCI – The International Council of Management Consulting Institutes**  
**Professional Standards Committee (PSC)**  
**Modelo de Competências e de Verificação para Certificação CMC**

### **Introdução**

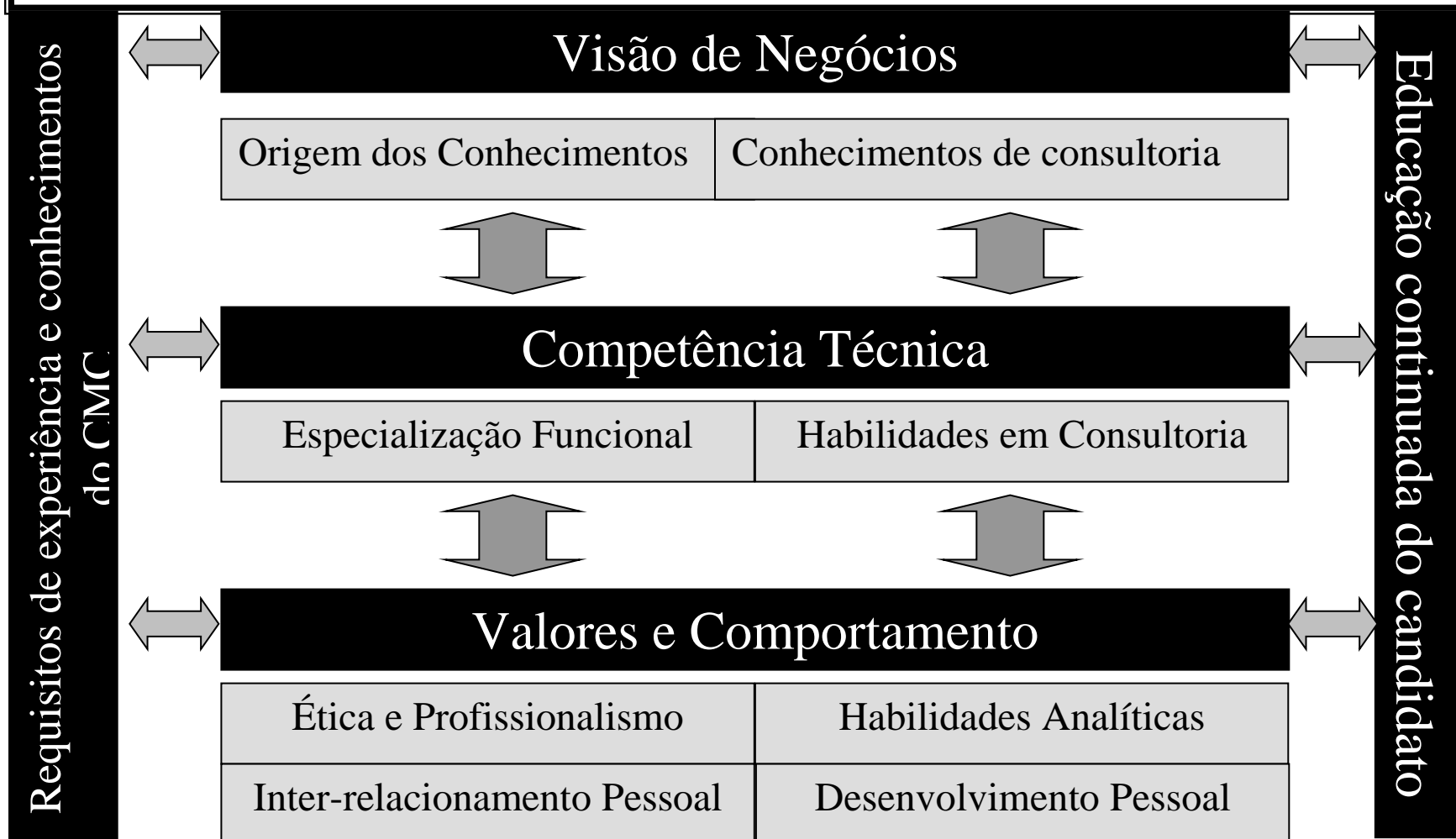
Nos últimos anos o ICMCI desenvolveu um modelo de competências chave visando definir padrões universais de desempenho e qualificação para Consultores de Organização com o intuito de servir de base para a Certificação CMC – Certified Management Consultant.

O documento a seguir, adotado pelo IBCO a partir do documento original redigido e divulgado pelo ICMCI para todos os seus membros, detalha este modelo e descrevem as diversas formas de verificação dos consultores candidatos a receber a certificação CMC. Serve também como guia e orientação daqueles CMC designados para avaliar os candidatos.

O processo de aprimoramento deste modelo e o desenvolvimento dos requisitos e padrões para certificação de empresas e/ou áreas de consultoria ACP – Accredited Practices, continua sem solução de continuidade pelo Professional Standards Committee (PSC) do ICMCI.

## Padrões de Desempenho Profissional – Parte 1

### Modelo de Competências





Instituto Brasileiro dos  
Consultores de Organização  
Membro do ICMCI  
WWW.CMC-GLOBAL.ORG



## Padrões de Desempenho Profissional – Parte 2 Competências e definições

Principal	Subconjunto	Componentes de Alto Nível	Objetivo chave da verificação - definição
<b>Valores e Comportamentos</b>	Ética e Profissionalismo	Valores, ética e profissionalismo	Adere e cumpre o Código de Ética. Demonstra integridade profissional, consistência, transparência, assume compromisso com os resultados, assume as suas responsabilidades e é de confiança.
	Capacidade Analítica	Observações e Análises	As recomendações aos seus clientes são suportadas por fatos objetivos e pesquisa abrangente e responsável.
		Conceituação e Solução de Problemas	Utiliza abordagens estruturadas para gerar idéias e alternativas, avalia-las e para selecionar as opções.
	Interação Pessoal	Complexidade, Mudança e Diversidade	Compreende a complexidade dos ambientes operacionais assim como as conseqüências das suas recomendações sobre seus clientes.
		Comunicação e Apresentação	Utiliza diversas técnicas e abordagens para expressar seus pensamentos e ideias conforme a situação e a audiência.
		Responsabilidade e Comprometimento com Resultados	Assume responsabilidade pelos próprios atos demonstrando atitude proativa e de comprometimento com resultados.
		Capacidade de Influenciar	Apresenta as suas ideias de forma convincente atingindo os resultados esperados com a sua apresentação.
	Desenvolvimento Pessoal	Foco e Gestão do Tempo	Cumprir prazos, equilibrando prioridades e administrando o tempo de forma eficiente.
		Autodesenvolvimento	Consegue demonstrar que possui um histórico de autodesenvolvimento e crescimento profissional, aplicando também os conhecimentos adquiridos com a experiência.



Instituto Brasileiro dos  
Consultores de Organização  
Membro do ICMCI  
WWW.CMC-GLOBAL.ORG



Principal	Subconjunto	Componentes de Alto Nível	Objetivo chave da verificação - definição
<b>Competência Técnica</b>	Especialização Funcional	Conhecimentos e Habilidades	Reconhecido como especialista na própria disciplina, usando sua “expertise” em um ou vários setores do mercado.
	Habilidades em Consultoria	Foco no Cliente	Mapeia as necessidades do cliente e apresenta propostas claras e compreensíveis. Identifica e articula as linhas mestre dos projetos, a adequação estratégica dos mesmos e os benefícios comerciais conjuntamente com o cliente. Compreende a cultura do cliente na busca da sua satisfação e os impactos motivacionais.
		Gestão do Projeto	Administra os projetos com eficiência e eficácia determinando objetivos, prazos e orçamentos, utilizando ferramentas e metodologias de gestão de projetos adequadas de forma a impedir que se gerem sentimentos de desânimo e frustração que levem ao cancelamento dos projetos.
		Processo consultivo	Utiliza diversas técnicas visando a obtenção de benefícios mútuos.
		Conhecimentos	Obtêm, compartilha e aplica conhecimentos relevantes para às necessidades do projeto de forma estruturada.
		Desenvolvimento de Parcerias e “Networking”	Leverages network effectively to engage expertise of others, developing others as appropriate
		Ferramentas e metodologias	Seleciona e utiliza ferramentas e metodologias apropriadas para cada caso.
		Gestão da Qualidade e do Risco	Define padrões de qualidade garantindo a satisfação do cliente e a qualidade do produto entregue. Define critérios de risco, identificando, administrando e reduzindo riscos e imprevistos.



Instituto Brasileiro dos  
Consultores de Organização  
Membro do ICMCI  
WWW.CMC-GLOBAL.ORG



Principal	Subconjunto	Componentes de Alto Nível	Objetivo chave da verificação - definição
<b>Conhecimento do Negócio</b>	Conhecimentos do negócio de Consultoria	Conhecimentos do mercado de Consultoria	Compreende a natureza do mercado de consultoria de organização, os concorrentes e as capacidades de cada um.
		Aspectos comerciais dos seus contratos	Demonstra dominar os aspectos comerciais dos seus contratos incluindo a definição do escopo do projeto, riscos, prazos e condições de pagamento e fixação de preços.
	Escopo de Conhecimentos	Sensibilidade aos Fatores Externos	Demonstra compreensão dos fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, jurídicos e de preservação do meio ambiente da sociedade e dos impactos e consequências na sua área de atuação.
		Conhecimento de Administração	Compreende as estruturas organizacionais, os processos de gestão, as disciplinas da Administração de Empresas e seus impactos e consequências na sua área de atuação.
		Compreensão do Cliente	Pesquisa e compreende as operações comerciais e administrativas do cliente, seu mercado e as políticas adotadas.

## Padrões de Desempenho Profissional – Parte 3

### Meios Recomendados de Verificação das Competências e Habilidades do Candidato

O Comitê de Padrões Profissionais do ICMCI recomenda que cada competência do candidato seja verificada ao menos duas vezes, ou por dois meios diferentes, ao longo do processo de certificação permitindo conseqüentemente que o mesmo tenha diversas oportunidades de demonstrar seus conhecimentos e capacidades. Para cada competência existem pelo menos duas técnicas de verificação recomendadas preferencialmente assim como indicamos outras que também são aceitáveis.

As técnicas de verificação recomendadas são:

Ferramenta de Verificação	Definição	Exemplos
<b>1. Revisão das Provas Documentais / Documentos de Inscrição</b>	Verificação por uma ou mais pessoas com a devida qualificação de provas documentais apresentadas pelo candidato e que deverão constituir um arquivo ou portfolio deste, incluindo o formulário de inscrição para a certificação CMC. (Certificados de Graduação e Pós-Graduação, CV, artigos publicados, etc.)	UK
<b>2. Verificação através do “Sponsor” do Candidato a CMC</b>	A verificação das qualificações, conhecimentos e habilidades do candidato em determinadas áreas seria feita por outro CMC que estaria patrocinando o candidato.	
<b>3. Qualificação Profissional e Acadêmica</b>	Usada apenas para verificar que o candidate possui qualificações acadêmicas e profissionais adequadas ao exercício da profissão de Consultor de Organização e sua respectiva área de atuação.	Canada



Ferramenta de Verificação	Definição	Exemplos
<b>4. Referências Profissionais e Testemunho de Clientes e/ou Terceiros.</b>	Verificação por uma ou mais pessoas com a devida qualificação e com treinamento com relação aos requerimentos do Instituto, de provas testemunhais apresentadas pelo candidato na forma de Atestados de Capacidade Técnica, contato telefônico e/ou pessoal e/ou correspondência escrita ou eletrônica com clientes recentes do mesmo preferencialmente mas que poderá incluir outros Gerentes e/ou colegas de profissão.	UK,
<b>5A. Exame Escrito</b>	Avaliação feita por uma ou mais pessoas com a devida qualificação e com treinamento com relação aos requerimentos do Instituto através das respostas por escrito a questionário estruturado e desenvolvido especificamente para tal fim.	Canada, India
<b>5B. Estudo de Caso em Grupo</b>	Avaliação de desempenho dos candidatos submetidos a uma dinâmica de grupo com base em estudo de caso feita por uma ou mais pessoas com a devida qualificação e com treinamento com relação aos requerimentos do Instituto. Permite que estes verifiquem a capacidade de interação pessoal, as habilidades técnicas e de consultoria dos candidatos.	
<b>6. Entrevista Pessoal</b>	Sessão estruturada de perguntas e respostas diante de uma banca examinadora constituída por dois ou mais CMC e com treinamento com relação aos requerimentos do Instituto. Esta evidência deve ser formalmente registrada em relatório individual específico por cada membro da banca examinadora ou por outros meios, incluindo eletrônicos (gravação de voz e/ou imagens).	UK





Instituto Brasileiro dos  
Consultores de Organização  
Membro do ICMCI  
WWW.CMC-GLOBAL.ORG



Ferramenta de Verificação	Definição	Exemplos
<b>7A. Relato de Caso – Apresentação Pessoal</b>	Apresentação pessoal diante de uma banca examinadora constituída por dois ou mais CMC e com treinamento com relação aos requerimentos do Instituto de um ou mais casos reais de consultoria recente realizado (s) pelo candidato com a sua intervenção pessoal. Esta evidência deve ser formalmente registrada em relatório individual específico por cada membro da banca examinadora ou por outros meios, incluindo eletrônicos (gravação de voz e/ou imagens) e por relatório escrito pelo candidato. Uma Video conferência é uma alternativa aceitável para os casos de existirem dificuldades para a entrevista pessoal.	UK
<b>7B Apresentação em Vídeo</b>	A apresentação do caso de consultoria realizado pelo candidato poderá ser feita por meio de gravação de imagem e voz previamente produzido, mas será aceito apenas como prova adicional, mas não será aceito como prova isolada. Por exemplo, se complementada a apresentação por uma conferência via telefone ou Internet então a prova poderá ser considerada válida.	





Principal	Subconjunto	Componentes de Alto Nível	1. Provas Documentais	2. "Sponsor" do Candidato	3. Qualificações Profissionais e Acadêmicas	4. Referências de Clientes	5. Exame Escrito	6. Entrevista Pessoal	7. Relato de Caso
<b>Valores e Comportamentos</b>	Ética e Profissionalismo	Valores, ética e profissionalismo		X		X	X	X	
	Capacidade Analítica	Observations & analysis		X	X	X	X	X	X
		Conceituação e Solução de Problemas						X	
	Interação Pessoal	Complexidade, Mudança e Diversidade			X	X	X	X	X
		Comunicação e Apresentação						X	
		Responsabilidade e Comprometimento com Resultados				X		X	X
		Capacidade de Influenciar				X		X	
	Desenvolvimento Pessoal	Foco e Gestão do Tempo	X		X	X		X	X
		Auto-desenvolvimento	X	X	X			X	
<b>Competência Técnica</b>	Especialização Funcional	Conhecimentos e Habilidades	X		X	X		X	X
	Habilidades em Consultoria	Foco no Cliente			X	X	X	X	X
		Gestão do Projeto			X			X	X



Principal	Subconjunto	Componentes de Alto Nível	1. Provas Documentais	2. "Sponsor" do Candidato	3. Qualificações Profissionais e Acadêmicas	4. Referências de Clientes	5. Exame Escrito	6. Entrevista Pessoal	7. Relato de Caso
		Processo consultivo							
		Conhecimentos			X			X	
		Desenvolvimento de Parcerias e "Networking"							
		Ferramentas e metodologias			X			X	X
		Gestão da Qualidade e do Risco						X	X
<b>Conhecimento do Negócio</b>	Conhecimentos do negócio de Consultoria	Conhecimentos do mercado de Consultoria		X	X	X	X	X	X
		Aspectos comerciais dos seus contratos						X	
	Escopo de Conhecimentos	Sensibilidade aos Fatores Externos			X	X	X	X	X
		Conhecimento de Administração			X			X	
		Compreensão do Cliente				X		X	X