

Apêndice 1: Modelo de Competências

©2021 International Council of Management Consulting Institutes / © 2024 Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização			
Título do Documento	Manual do Esquema de Certificação CMC Apêndice 1- IBCO Modelo de Competências	Versão #	4.0
Autoridade Responsável	PSC	Status	Aprovado
Referência no Sistema	IBCO-CMCBr-002	Data	Outubro 2021

Índice

Introdução ao Modelo de Competências / <i>Introduction to the Competence Framework</i>	2
1 Percepção de Negócios e aptidão / <i>Business insight & aptitude</i>	3
1.1 Cliente, Especialização & Conhecimento Setorial / <i>Client, Specialism & Sectorial knowledge</i>	3
1.2 Percepção da Consultoria e do Negócio de Consultoria / <i>Consultancy & Consulting business insight</i>	5
2 Aptidões Para o Exercício da Profissão / <i>Practice Capabilities</i>	6
2.1 Aptidões de Gestão dos Compromissos & de Engajamento / <i>Assignment & Engagement Management Capabilities</i>	6
2.2 Aptidões Consultivas / <i>Consultative Capabilities</i>	9
3 Comportamento Consultivo / <i>Consultative Behaviour</i>	111
3.1 Aptidões Pessoais – Liderança, Apropriação, Gerenciamento e Trabalho em Equipe / <i>Personal Capabilities - based on Leadership, Ownership, Stewardship and Teamworking</i>	111
3.2 Comportamento Pessoal / <i>Personal Behaviour</i>	155
4 Ética e Conduta Profissional / <i>Ethics and Professional Conduct</i>	188
4.1 Sociedade / <i>Society</i>	188
4.2 Cliente / <i>Client</i>	19
4.3 Profissão de Consultoria / <i>Consultancy Profession</i>	200

Introduction to the CMC Competence Framework

O Modelo de Competências do CMC desenvolvido pelo ICMCI, adotado pelo IBCO, é uma ferramenta que visa garantir os mais altos padrões em consultoria de organização como uma profissão global que impulsiona o sucesso econômico e social. Ele consagra os valores do de profissionalismo do ICMCI, transparência e integridade, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento profissional ao longo da vida para que os consultores de organização possam ajudar as organizações a crescer, evoluir e ganhar com novas oportunidades.

O Modelo de Competências do CMC está estruturado como uma série de faixas de valores que estabelecem os pontos de referência para a avaliação dos consultores. As faixas de valores do CMC são construídas em torno das habilidades, princípios, compromissos, conhecimentos, habilidades e experiência relacionados que um consultor de organização competente demonstra na prática para concluir com sucesso uma tarefa, de forma independente e sem supervisão

Ele também define a maturidade na profissão de consultoria de organização em três níveis: Fundamental, CMC e Líder de Profissão. Um consultor deve atingir o nível CMC para ser elegível para a concessão da qualificação CMC.

O nível de maturidade do Líder de Profissão é baseado na continuidade do nível abaixo, ou seja, os requisitos para CMC precisam ser cumpridos antes que os requisitos para Líder de Profissão possam ser atendidos. Para que um consultor atinja o nível de Líder de Profissão, ele deve, além de ser um CMC, demonstrar liderança na profissão. Isso pode ser alcançado ocupando uma posição sênior bem-sucedida em uma firma ou associação de consultoria, sendo reconhecido por colegas como um líder de pensamento por meio da publicação de artigos acadêmicos e obras de referência ou sendo amplamente aceito como uma fonte de conhecimento na área de treinamento e desenvolvimento pessoal.

O estilo de redação adotado neste Modelo de Competências é Descritivo e não Prescritivo – ou seja, descreve o comportamento e as ações que um consultor de organização competente demonstraria, em vez de dar um conjunto de instruções sobre como um consultor de organização deve se comportar e agir.

A redação adotada no Modelo de Competências do CMC pretende ser neutra em termos de gênero e, portanto, todos os pronomes pessoais serão plurais de gênero neutro, como eles, seus, etc.

O Modelo de Competências do CMC destina-se a ser usado em conjunto com o Histórico do Modelo de Competências do ICMCI / IBCO.

1 Percepção de negócios e aptidão / *Business insight & aptitude*

1.1 Cliente, Especialização & Conhecimento Setorial / *Client, Specialism & Sectorial knowledge*

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
A1	Percepção de Negócio do Cliente / <i>Client Business Insight</i>	A1.1	Compreensão do cliente / <i>Client understanding</i>	Compreender as principais estruturas de negócios, processos, gerenciamento e disciplinas de negócios. Mostra uma postura profissional que reflete o respeito pelos sentimentos, crenças, diversidade e valores para construir uma base para um futuro relacionamento comercial positivo.	Pesquisa e entende o negócio do cliente, o setor em que o cliente atua e os seus stakeholders.	Tem credibilidade e profundidade de conhecimento em uma variedade de disciplinas, setores e ambientes de negócios.
		A1.2	Conhecimento de negócios do cliente / <i>Client business knowledge</i>	Pesquisa negócios semelhantes e as melhores práticas.	Analisa a cultura empresarial, a estrutura, os processos, os critérios de gestão e desempenho com base no escopo do trabalho e em um nível apropriado para poder concluir o compromisso assumido com o cliente.	Lidera pelo exemplo, aplicando princípios e habilidades de gestão e de negócios em seus negócios.
		A1.3	Consciência externa / <i>External awareness</i>	Utiliza um processo para identificar o impacto de fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais no cliente.	Identifica o ecossistema em que o cliente opera e formula análises para o cliente, incluindo os atuais fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais, ambientais e competitivos que podem impactar o compromisso assumido com o cliente.	A perícia do consultor gera procura por partes externas para fornecer conselhos sobre questões que afetam o setor.

A2	Conhecimento Setorial e Funcional / <i>Specialism and Sectorial Knowledge</i>	A2.1	Conhecimento Setorial e Funcional e Experiência / <i>Specialism and Sectorial knowledge and experience</i>	Constrói a sua especialização e experiência setorial por meio de educação, qualificações e experiência de trabalho.	Apresenta evidências de pelo menos 3 anos de experiência em consultoria de organização na especialidade funcional primária declarada e ainda: • Um diploma ou qualificação profissional na especialidade funcional, OU • Ao menos 5 anos de experiência de trabalho na sua especialidade funcional.	Tem pelo menos 7 anos de experiência em consultoria. Atua como líder / conselheiro/treinador de outras pessoas em disciplina de sua área. Demonstra como a experiência funcional foi aplicada em mais de um setor de negócios. Entende como a sua especialização pode ser aplicada para enfrentar os desafios futuros enfrentados pelos principais players da indústria, setor ou função.
		A2.2	Conhecimento de drivers funcionais e setoriais, tendências e desafios futuros / <i>Knowledge of specialism and sectorial drivers, trends and future challenges</i>	Desenvolve conhecimento amplo de uma indústria, setor ou função selecionada e possui uma compreensão ampla de como opera e o que impulsiona seu sucesso.	Reconhece as tendências para a indústria, setor ou função selecionada e compreende as mudanças que provavelmente as organizações enfrentarão.	Sabe o que é que impulsiona o sucesso das organizações em uma ampla gama de setores, reconhece tendências emergentes e prevê futuras mudanças estruturais, Compreende como a especialidade da sua organização pode ser aplicada para lidar com futuras mudanças no mercado.

1.2 Percepção da Consultoria e do Negócio de Consultoria / Consultancy & Consulting business insight

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
B1	Percepção da Consultoria e do Negócio de Consultoria / Consultancy & Consulting Business Insight	B.1.1	Conhecimento do Negócio de Consultoria / <i>Consultancy business knowledge</i>	Estuda a estrutura da consultoria. Conhece os processos básicos de consultoria, as funções do consultor e o negócio de consultoria. Desenvolve a consciência do propósito, objetivos e metas de sua própria organização.	Compreende a natureza do mercado de consultoria de organização, os concorrentes e as capacidades. Demonstra compreender os aspectos comerciais dos compromissos, incluindo escopo, preços, risco assim como termos e condições. Demonstra contribuir para o propósito, objetivos e metas de seu próprio negócio.	Por causa da sua experiência é procurada por partes externas para aconselhar sobre a natureza do mercado de consultoria. Determina o propósito, os alvos e as metas de seu próprio negócio e garante que seu pessoal entenda e contribua para atingi-los.
B2	Competência Profissional de Negócios / Professional Business Competence	B.2.1	Atitude Profissional e comportamento como consultor / <i>Professional attitude and behaviour as consultant</i>	Está ciente de quais são as fontes para obter dados e informações para que o conhecimento possa ser criado.	É reconhecido por demonstrar curiosidade na busca da excelência dentro de uma esfera específica. Pesquisa, apresenta e escreve material para agregar valor Realiza apresentações, ou participa em grupos com colegas, onde acontece a reflexão do conhecimento.	É reconhecido como um especialista dentro de sua área de consultoria, a quem os colegas recorrem para obter aconselhamento e orientação. Contribui para o debate sobre o desenvolvimento da área de consultoria em que estão engajados. Traz informação para o conhecimento e transforma conhecimento em sabedoria. É capaz de mostrar muitas referências de compromissos anteriores.
B3	Desenvolvimento das Competências de Consultoria e do Negócio de Consultoria / Consultancy & Consulting Competence Development	B.3.1	Desenvolvimento contínuo da Consultoria e do Negócio de Consultoria / <i>Continuing development of consulting and consultancy</i>	Identifica oportunidades de especialização e desenvolvimento da firma e continua com o seu desenvolvimento pessoal adicional.	Demonstram que buscam novas técnicas, ferramentas e metodologias e identifica a sua relevância para o trabalho atual e futuro.	Desafia e desenvolve novas formas de praticar consultoria, abordagens de consultoria e papeis do consultor.

2 Aptidões Para o Exercício da Profissão / Practice Capabilities

2.1 Aptidões de Gestão dos Compromissos & de Engajamento / Assignment & Engagement Management Capabilities

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
C1	Gestão dos Compromissos (Processo de Consultoria) / Assignment Management (Consulting Process)	C.1.1	Processos de Gestão dos Compromissos / <i>Assignment Management processes</i>	Demonstram que seguem um processo estruturado para a Contratação, Execução e Encerramento, conforme estabelecido na ISO 20700:2017. Contribui com as propostas dos clientes.	Demonstram que eles criam um processo estruturado junto com o cliente, incluindo escopo, contratação, termos e condições, risco, planejamento, abordagem, organização, papeis & responsabilidades, recursos de pessoal e métodos de trabalho táticos. Pode evidenciar conformidade com as orientações estabelecidas na ISO20700:2017.	Aconselha, orienta e treina outras pessoas em aspectos relacionados ao gerenciamento de compromissos. Pode possuir uma qualificação formal em Gerenciamento de Projetos. Supervisiona o desenvolvimento e a entrega de propostas aos clientes.
		C.1.2	Foco no conteúdo da Gestão dos Compromissos / <i>Focus on the content of the Assignment Management processes</i>	Fornecer entregas ao cliente de alta qualidade, que são consistentes com aquelas acordadas na proposta (incluindo propostas alteradas) ou no contrato formal.	Demonstram que podem trabalhar em todas as fases do compromisso, desde a proposta até o encerramento. Avalia o resultado de um compromisso, garantindo que tenham sido mantidos os padrões profissionais e ainda acorda ações corretivas necessárias com o cliente. Registra e aplica o conhecimento criado e inicia ações de melhoria de qualidade em competências de consultoria e de negócios para futuros compromissos. Tem conhecimento de disciplinas e princípios em gerenciamento de Projeto, de Risco e de Qualidade.	Emprega uma ampla gama de disciplinas de outras áreas da administração, incluindo Gerenciamento de Projetos, Gerenciamento de Risco e Qualidade, Gerenciamento de Equipes e Clientes, Compras e Comunicação. Assume a responsabilidade geral pelos compromissos e estabelece processos eficazes para garantir que todas as questões legais e contratuais sejam tratadas de maneira oportuna e eficiente, de acordo com o contrato. Promove a profissão de consultoria por meio de sua rede de contatos com clientes.

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
C2	Construindo e Mantendo o Relacionamento (Gestão de Engajamento) / Building and Sustaining Relationship (Engagement Management)	C.2.1	Foco no relacionamento e engajamento <i>/ Focus on relationship and engagement</i>	Participa na especificação do escopo e dos requisitos do cliente, gerenciando a sua área de interface com o cliente, a parceria e o networking. Entende os requisitos do cliente.	Gerencia a especificação do escopo dos requisitos do cliente e a interface do cliente, as parcerias e o networking. Engaja o cliente na seleção e na apropriação de opções. Compreende e define os requisitos do cliente, conforme evidenciado pelo contrato com o cliente. Gerencia as expectativas de clientes e partes interessadas.	Aconselha, orienta e treina outras pessoas nos aspectos de relacionamento da consultoria. Desafia todas as disciplinas, processos e princípios. Concentra-se no conteúdo e no contexto. Lida junto com os clientes as soluções complexas e complicadas.
		C.2.2	Construindo uma abordagem e uma cultura de trabalho / <i>Builds a strategic and holistic approach and working culture within an environment to achieve the output and outcome effectively and efficiently.</i>	Compreende os diferentes métodos de trabalho e aplica métodos e ferramentas diversas que suportam a eficiência. Fornece relatórios sobre o progresso (trabalho realizado, tempo restante, problemas e riscos)	Inicia os compromissos com uma abordagem geral e seleciona o que considerar e como lidar com os gargalos e eventuais bloqueios no processo de execução. Gerencia o escopo, o cronograma, os riscos, a qualidade e os recursos para garantir o sucesso. Identifica incidentes e oportunidades de mudança e de desenvolvimento e possui conhecimento sobre como conduzir a mudança.	Durante os projetos dos clientes, dentro das suas organizações, valoriza os indivíduos que pensam de forma diferente, propondo formas inovadoras de abordar problemas e questões, promovendo um ambiente de trabalho focado na melhoria contínua. Se questiona sobre as abordagens e táticas escolhidas para um determinado compromisso. Fomenta uma cultura de pensamento holístico e estratégico em sua organização.
		C.2.3	Ser inovador / <i>Being innovative</i>	Possui flexibilidade para adotar novos métodos de trabalho.	Incentiva a inovação e o pensamento dentro e fora da caixa, especialmente na resolução de problemas e na resolução de conflitos.	Cria um ambiente que permite que os outros sejam criativos, ágeis, inovadores e que valorizem a qualidade.

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
C3	Engajamento Pessoal / <i>Personal Engagement</i>	C.3.1	Assumir a liderança do compromisso e engajamento / <i>Taking the lead in assignment and engagement</i>	Desenvolve a conscientização sobre o pensamento ágil na abordagem de trabalho.	Demonstram que na prática levam em conta e incluem ideias, pontos de vista e experiências diversas, vindas de pessoas de uma variedade de contextos e origens diferentes. Aplica métodos ágeis. Usam cenários para lidar com vários resultados possíveis, aumentando a taxa de sucesso.	Aconselha, orienta e treina outras pessoas em engajamento pessoal e métodos ágeis. Possui a capacidade de reconhecer situações inéditas, possibilidades, permitindo-se elaborar novos entendimentos, sendo receptivo à mudança.
C4	Diferencial de Consultoria – agregando valor / <i>Consultancy Differentiator – Adding value</i>	C.4.1	Agregando valor ao cliente através da prática profissional e comportamento ético / <i>Adding value for the client by practicing professional and ethical behaviour.</i>	Usa o código de conduta e a sua base ética para criar um sistema de entrega fundamentado em valores. Se mostra consciente com relação ao comportamento apropriado a apresentar durante a intervenção e nas entregas.	and triple win for people, planet and profit. Cria um impacto positivo no contexto de fatores ambientais, sociais e de governança. Cria um sistema de entrega de valor, que equilibra metas de curto e longo prazo e ganhos em três dimensões: para as pessoas, para o planeta e o lucro.	Atua como um modelo a seguir com relação aos sistemas de entrega. Adiciona dimensões à entrega, como por exemplo: Mentalidade de crescimento. Uma atitude inovadora, ambiciosa, expansiva e progressista direcionada para o desenvolvimento de si mesmo, de sua organização e da Profissão.
		C.4.2	Criar uma boa imagem e reputação no setor para ser atrativo para novos clientes. Agregar valor aos clientes existentes, de maneira tanto mais ampla quanto mais profunda, para manter um relacionamento de longo prazo. / <i>Creating a good image and reputation in the sector, making it attractive to new clients. Adding value to existing clients, both wider and deeper, to keep long term relationship.</i>	Apoia a pesquisa sobre um cliente ou sobre um setor para fornecer atividades de desenvolvimento de clientes, tanto novas quanto já existentes.	Identifica ativamente novos clientes em potencial dentro de sua especialidade e setor da indústria. Articula claramente as proposições da organização e desenvolve contatos potenciais nas organizações-alvo Compreende as intenções subjacentes a um projeto sob diferentes perspectivas e explora os possíveis impactos e implicações que, de outra forma, poderiam permanecer invisíveis e pouco discutidos.	Desenvolve um fluxo de clientes novos e existentes, estabelecendo relações de trabalho com indivíduos específicos e contribuindo para a construção de propostas potenciais para os novos clientes. Constrói de forma contínua uma rede extensa e diversificada de contatos externos.

2.2 Aptidões Consultivas / Consultative Capabilities

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
D1	Técnicas de Processo de Consultoria / Consulting Process Techniques	D.1.1	Uso apropriado de ferramentas e metodologias / <i>Appropriate use of tools and methodologies</i>	Desenvolve conhecimento e compreensão relacionados a uma variedade de estilos, habilidades, ferramentas e técnicas. Recebe treinamento em todas as metodologias utilizadas em um compromisso.	Evidencia o uso de ferramentas e metodologias apropriadas para analisar e diagnosticar problemas e oferece soluções alternativas aos clientes para selecionar, adaptar e implementar as mesmas, ao mesmo tempo em que busca novas ferramentas, técnicas e metodologias de consultoria relevantes para o trabalho atual e futuro. Traz pensamento inovador e soluções criativas assim como recomendações para clientes que são testados e avaliados quanto ao custo/benefício. Mantém-se atualizado com relação a tecnologias emergentes, como digitalização, inteligência artificial, aprendizagem de máquina.	Aconselha, orienta e treina outras pessoas em profundidade em todas as metodologias e ferramentas subjacentes para trabalhar de maneira estruturada e disciplinada. Desafia as práticas atuais e desenvolve metodologias e ferramentas inovadoras para serem empregadas em consultoria. Contribui para o uso de tecnologias emergentes, como digitalização, inteligência artificial e aprendizagem de máquina.
		D.1.2	Habilidade de desenvolver uma solução viável e efetiva / <i>Ability to craft a viable and effective solution</i>	Estão ainda desenvolvendo uma compreensão dos limites práticos e das limitações de suas especialidades, conhecimentos técnicos e metodologias.	Estão cientes de suas capacidades consultivas dentro de um compromisso. Garante que a abordagem e as táticas escolhidas sejam viáveis para criar o resultado certo. Garante que as soluções resultantes da análise sejam viáveis – abordando as restrições técnicas, operacionais, orçamentárias e de recursos do cliente.	Fazem estudos de viabilidade e gerenciam o desenvolvimento de soluções técnicas, processos, engajamento do cliente, capacidades, competências, finanças, ética, legalidade, operações.

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
D1	Técnicas de Processo de Consultoria / Consulting Process Techniques	D.1.3	Capacidade de Transformação / <i>Transformation capabilities</i>	Entende como especificar o escopo e planejar a transformação e a mudança; apoia ativamente a implementação quando necessário e está ciente do papel que se espera dele no processo.	Dentro do contexto geral, é capaz de transformar os planos de transformação e de mudança em ações em projetos voltados para o cliente e dentro de sua própria organização. Adapta ativamente seu trabalho para apoiar a implementação da transformação e da mudança, incentivando outros a comprometer-se com a transformação.	Lidera e facilita a transformação e a mudança. Desenvolve planos de ação para permitir uma implementação bem-sucedida. Está ciente e planeja o impacto da transformação, implementando sistemas para ajudar os indivíduos a lidarem com a mudança. Incentiva e capacita os indivíduos a se apropriar dos processos de mudança.
		D.2.1	Compreender o contexto, processo e resultado das ferramentas e técnicas de consultoria para garantir a sua correta utilização / <i>Understanding the context, process and results of consulting tools and techniques to ensure their appropriate use.</i>	Desenvolve conhecimento relacionado ao uso de ferramentas e técnicas apropriadas. Possui um método sistemático de Desenvolvimento Contínuo para construir competência pessoal. De forma contínua, avalia o desempenho individual e identifica as áreas a serem desenvolvidas.	Avalia continuamente tanto o desempenho como indivíduo quanto como parte integrante de uma equipe e identifica continuamente áreas de melhoria. Demonstra capacidade de antecipação por meio da avaliação de opções e a tomada de decisão considerando cenários futuros com base em informação. Demonstra inovação e criatividade com soluções que são apropriadas para todas as partes interessadas.	Aconselha sobre o uso de uma ampla gama de ferramentas, métodos e técnicas usando informações de mercado e a sua experiência.
D2	Capacidade Pessoal e Relacionamento / Personal Capabilities and Relationship	D.2.2	Relacionamento e networking / <i>Relationship and Networking. Proactively developing and managing a portfolio of relations and networking activities</i>	Avalia a forma de construir relacionamentos recíprocos com os contatos existentes e como começar a planejar a forma de ampliar e desenvolver relações.	Investe tempo para pesquisar o desenvolvimento de relações e redes. Constrói relacionamentos recíprocos. Inicia o contato com pessoas prospectadas dentro e fora de sua organização e engaja outras pessoas com as suas experiências somando-as às próprias quando necessário.	Adota uma abordagem considerada e estruturada para sustentar e construir uma rede profissional. Planeja e prioriza atividades que sustentam e desenvolvem relacionamentos, além de construir o escopo e a escala das suas redes de relacionamento.

3 Comportamento Consultivo / Consultative Behaviour

3.1 Aptidões Pessoais – Liderança, Apropriação, Gerenciamento e Trabalho em Equipe / Personal Capabilities - based on Leadership, Ownership, Stewardship and Teamworking

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
E1	Liderança / Leadership	E.1.1	Gestão de si próprio / <i>Managing Themselves</i>	Interage com eficácia com os outros. É responsável pela execução de tarefas alocadas dentro do escopo de trabalho e do cronograma. Identifica e adota exemplos de bom comportamento consultivo. Exerce a gestão exercendo a sua responsabilidade, lealdade, autoridade e proteção de recursos naturais, estimulando a sua reposição.	É consciente quanto a importância do Autoconhecimento Emocional, Autogestão, Consciência Social e Habilidades Sociais e é consciente do seu papel no desenvolvimento de outras pessoas, orientando e comunicado a prestação de serviço. Sabe como escolher o estilo de liderança apropriado para se adequar à situação. Conhece a diversidade e o poder intrínseco da diversidade.	Demonstra possuir qualidades de liderança com relação à autoconfiança, orientação para resultados, iniciativa e influência. Atua como um catalisador da mudança. É um modelo para os outros, aconselhando e treinando colegas quanto ao seu comportamento e processo consultivo.
		E.1.2	Gestão de outros profissionais / <i>Managing others</i>	Trabalha em equipe com eficácia e busca o apoio de outras pessoas quando apropriado. É capaz de reconhecer fontes de conflitos e começar a identificar soluções. Mostra iniciativa para orientar na curadoria das experiências de todas as partes interessadas. Gerencia seu tempo e o de outras pessoas de forma eficaz.	Estabelece claramente o propósito, a direção, estruturas de tarefas, funções, responsabilidades, respeito e valores compartilhados claros. Desenvolve e apoia os outros, inspirando confiança e valorizando a contribuição dos outros. Demonstra liderança de equipe e habilidades de relacionamento, apoiando o bem-estar e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos colegas.	É exemplo para os outros. Influencia, engaja e convence os indivíduos dentro das equipes a considerar seu papel na entrega do propósito e da direção de uma organização, tanto dentro da organização quanto nos projetos do cliente. Desafia as pessoas a procurarem meios de mudar suas práticas para melhorar seu desempenho e bem-estar pessoal. Incentiva as pessoas a realizarem atividades de desenvolvimento, disponibiliza os recursos necessários e remove obstáculos ao seu aprendizado.

E1	Liderança / Leadership	E.1.3	Gestão dos compromissos, saídas e resultados / <i>Managing assignment, output and outcome.</i>	Conclui com êxito as tarefas alocadas para sua supervisão direta ou indireta.	Finaliza projetos com sucesso sem supervisão. Concentra-se no contexto de um compromisso gerenciando as Partes Interessadas e riscos. Evidencia habilidades na formação de equipes. Assume a sua responsabilidade para com o cliente de permanecer dentro do resultado esperado, do escopo de trabalho, do cronograma e do custo. Identifica e, quando apropriado, notifica os colegas sobre questões fora do escopo do trabalho.	Atua tornando-se exemplo para os outros, aconselhando e treinando colegas no gerenciamento dos compromissos.
		E.1.4	Compartilhamento de conhecimento / <i>Sharing knowledge</i>	Usa a sua experiência e o feedback para desenvolver competência.	Compartilha com outras pessoas de maneira apropriada o conhecimento e a experiência adquiridos para agregar valor ao cliente. Quando necessário, treina e orienta tanto colegas ou quanto colaboradores do cliente.	Fornece suporte e feedback, orientando e treinando pessoas conforme apropriado, para permitir que a equipe melhore seu desempenho.
		E.1.5	Entrega de saídas e resultados / <i>Delivering output and outcome</i>	Entrega tarefas conforme os resultados, o escopo de trabalho, o cronograma e o orçamento esperados.	Mostra determinação para conduzir e focar nas entregas e nos resultados compartilhados. Apresenta ideias ao cliente de forma convincente para alcançar resultados específicos. Conhece os fatores críticos de sucesso e os indicadores de desempenho do compromisso e garante que o seu desempenho e o dos outros atenda aos requisitos exigidos.	Assume a responsabilidade organizacional pelo gerenciamento das expectativas do cliente e das partes interessadas, concentrando-se em atingir resultados de forma bem-sucedida atendendo aos fatores críticos de sucesso e aos padrões de desempenho.

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
E2	Capacidade de Intervenção / <i>Intervention capabilities</i>	E.2.1	Gestão de intervenções para alcançar resultados bem-sucedidos que agreguem valor ao cliente / <i>Managing interventions to achieve successful outcomes that add value to the client.</i>	Compreende os princípios da intervenção. Evidencia ser consciente da importância da participação na preparação e execução das intervenções. Aplica a análise de causa raiz para resolver a incerteza.	Seleciona e usa cuidadosamente a abordagem e a estrutura de intervenção apropriadas. Evidencia ser consciente quanto quais as ações que constituem uma intervenção e demonstra a necessidade de pensar antes de agir. Demonstra ser capaz de reconhecer e gerenciar os “Momentos da Verdade” durante uma intervenção. Resolve a ambiguidade usando a análise de causa raiz e o questionamento aberto empregando as 6 palavras - Quem, O quê, Onde, Quando, Por que e Como, para obter conhecimento.	Aconselha e treina outras pessoas na simulando uma intervenção, assim como nas estratégias, modelos, metodologias e técnicas para os processos de intervenção. Demonstra como navegar pela incerteza e ambiguidade com adaptabilidade e robustez.
E3	Capacidade de entrega operacional / <i>Capability in operational delivery</i>	E.3.1	Atuação eficaz em ambientes complexos / <i>Working effectively in complex environments</i>	Trabalha de forma eficaz, sob supervisão, nas tarefas atribuídas.	Trabalha de forma eficaz em ambientes complexos contendo incertezas e conflitos de valor, precisando, no máximo, apenas de supervisão indireta.	É reconhecido como uma autoridade experiente em lidar com situações complexas e aconselhando e treinando outras pessoas.
		E.3.2	Demonstração de habilidades de comunicação / <i>Demonstrating communication skills</i>	Contribui comunicando de forma clara e honesta sobre status, incidentes e riscos.	Evidencia habilidades de comunicação em situações formais e informais, transmitindo informações em um estilo claro e focado, usando técnicas verbais e não verbais eficazes e fazendo o melhor uso da tecnologia como auxílio à comunicação. Apresenta propostas escritas de forma clara e abrangente.	É reconhecido como uma autoridade nas boas técnicas de comunicação, fornecendo conselhos e treinamento a outras pessoas. Demonstra profundo conhecimento das ferramentas tecnológicas a serem utilizadas como auxiliares para uma comunicação eficaz.

E3	Capacidade de entrega operacional / Capability in operational delivery	E.3.3	Demonstração de habilidades de influência / <i>Demonstrating influencing skills</i>	Está ciente sobre partes interessadas assim como de técnicas de influência.	Demonstra habilidades de influência e apresenta ideias ao cliente de forma convincente para poder alcançar resultados específicos.	Analisa tanto os influenciadores quanto aqueles que são influenciados na cadeia de valor. Concentra-se na equidade com relação a sua intenção, ação e resultados.
		E.3.4	Consciência do Impacto / <i>Awareness of impact</i>	Está ciente das diferenças entre resultados e entregas, reconhecendo que todas as ações impactam.	Está ciente do impacto de suas ações ou ausência de ações.	Realiza análises de impacto em nível organizacional.
		E.3.5	Entendimento da importância da imparcialidade e objetividade / <i>Understanding the importance of impartiality and objectivity</i>	Mantêm-se objetivo.	Compreende a importância da imparcialidade e da objetividade na condução de um compromisso de consultoria e declara quaisquer conflitos de interesse.	Garante a objetividade no desempenho de quaisquer atividades subsequentes de aprovação, avaliação e verificação. Identifica e lida com qualquer viés ou dúvidas sobre objetividade.
		E.3.6	Gestão de conflitos / <i>Handling conflict</i>	É capaz de identificar situações de conflito e ainda está aprendendo os métodos para lidar com isso.	É capaz de antecipar situações em que possam ocorrer conflitos e então iniciar ações preventivas eficazes. É capaz de resolver conflitos usando técnicas comprovadas.	Incentiva valores e comportamentos que mitigam o surgimento de conflitos em sua organização. Identifica possíveis conflitos no compromisso de consultoria com o cliente e toma medidas para prevenir ou neutralizar conflitos, caso surjam.

3.2 Comportamento Pessoal / Personal Behaviour

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
F1	Comportament o profissional do consultor / <i>Professional consultant behaviour</i>	F.1.1	Demonstração de comportamento profissional ao lidar com clientes, partes interessadas e colegas / <i>Demonstrating professional behaviour in dealings with client, stakeholders and colleagues</i>	Emprega processos conhecidos para identificar as necessidades do cliente e, sob supervisão, está desenvolvendo a capacidade de fornecer consultoria para atender a essas necessidades.	Demonstra as qualidades pessoais e as boas práticas de um consultor profissional. Exemplos de qualidades pessoais são: Honestidade, Respeito, Integridade, Independência, Objetividade, Responsabilidade, Compromisso, Robustez.	Atua tornando-se exemplo para os outros e os orienta no desenvolvimento de suas qualidades pessoais e boas práticas. Define as regras de engajamento e treina outras pessoas no comportamento de consultoria profissional.
F2	Consciência do Papel do Consultor / <i>Awareness of Consultant Role</i>	F.2.1	Consciência e importância de selecionar e seguir o papel apropriado para a atribuição / <i>Awareness and importance of selecting and following the appropriate role for the assignment</i>	Mostra clareza sobre a sua função e a autoridade alocadas a ele antes de iniciar o trabalho no compromisso. Mostra consciência das expectativas associadas à função alocada e verifica que a sua capacidade corresponda às requeridas pela função.	Constrói confiança com o cliente ao demonstrar compreensão profissional das funções e o seu conteúdo, alocando funções de Responsabilidade, Prestação de Contas e Suporte, consultando-o e informando-o para o compromisso, bem como verificando a compreensão e capacidade.	Atua tornando-se exemplo para os outros e os orienta quanto às funções e responsabilidades. Realiza revisões gerais dos compromissos para garantir que a alocação de funções seja feita de forma adequada e correta.

F3	Comportamen to pessoal e interação / <i>Personal Behaviour and Interaction</i>	F.3.1	Assumir a responsabilidade <i>/ Taking responsibility</i>	Assume a responsabilidade por suas ações e contribui para o trabalho em equipe.	Assume a responsabilidade e aceita prestar contas por suas ações e as de outros sob seu controle, na entrega de um projeto, relacionado às metas de tempo e orçamento, garantindo a contribuição direta para uma solução baseada em valor agregado. Encaminha proativamente aos gerentes de fluxo de trabalho ou aos gerentes de equipes quaisquer questões de preocupação assim como soluções propostas.	Demonstra liderança situacional, lidando com responsabilidades usando instrumentos tais como Delegação, Negociação, Aceitação, Garantia, Realização, Controle e Ação Corretiva. Monitora e gerencia ativa e continuamente a entrega do projeto para garantir que um projeto agregue valor, esteja dentro do escopo, dentro do cronograma, dentro do orçamento e entregue conforme os critérios de qualidade definidos para o projeto.
-----------	--	--------------	---	---	--	--

F3	Comportamen to pessoal e interação / <i>Personal Behaviour and Interaction</i>	F.3.2	Demonstração de respeito / <i>Showing respect</i>	Mostra respeito aos colegas e clientes com escuta ativa e empatia.	Demonstra um comportamento que lhe faz merecer o respeito de colegas de profissão e de clientes. Mostra respeito ao cliente e a outras partes interessadas no compromisso.	É reconhecido como um exemplo em todas as dimensões, ao demonstrar como o respeito e a confiança mútuas resultam em melhor colaboração e cooperação. Considera estas três questões chave: • Se alguém está ou não está tratando uma outra pessoa com respeito • Se alguém merece ou ganhou o seu respeito • Quanto respeito é demonstrado? Interpreta a sua percepção e a transforma em comportamento.
		F.3.3	Tomada de decisões de forma justa, agindo de forma imparcial e objetiva / <i>Making decisions fairly by acting impartially and objectively</i>	Participa nas decisões e age de acordo com as decisões tomadas.	Toma decisões de forma justa, agindo de forma imparcial e objetiva, garantindo que as decisões sejam livres de interesses próprios, preconceitos e favoritismos.	Compreende a filosofia da verdade e da realidade e que a interpretação da verdade pode variar entre as culturas.
		F.3.4	Honestida de nas ações / <i>Acting with honesty</i>	Mostra honestidade ao relacionar-se com clientes e colegas.	Age com honestidade e age de maneira verdadeira tanto nas comunicações quanto na conduta.	Está ciente da diferença entre honestidade gentil e a honestidade imprudente e é capaz de identificar as situações em que a honestidade gentil pode ser usada.
		F.3.5	Demonstração de integridade / <i>Showing integrity</i>	Mostra integridade em seus próprios valores.	Mostra integridade em diversas dimensões ao se comportar com honra, mesmo quando não está sob escrutínio. Segue princípios morais e éticos na tomada de decisões, interagindo com colegas e atendendo clientes.	Ajuda a criar regras que orientam o engajamento entre todos os participantes, para garantir que o comportamento e a interação pessoal funcionem conforme esperado.

F4	Atitude Pessoal / Personal Attitude	F.4.1	Construção de confiança através da demonstração de atitude positiva e construtiva / <i>Building trust and confidence by demonstrating a positive and constructive attitude.</i>	Entende a importância da atitude ao comportar-se de forma positiva, prestativa, respeitosa e colaborativa.	Constrói confiança com clientes, partes interessadas e colegas, demonstrando uma atitude positiva e construtiva enquanto conduz para alcançar as metas desejadas.	É reconhecido como exemplo ao promover uma cultura positiva dentro da organização e demonstra assumir a responsabilidade pela revisão e ação quando necessário
F5	Desenvolvimento Comportamental e de Carreira / Behaviour Development and Career development	F.5.1	Planejamento de autodesenvolvimento de habilidades comportamentais e demonstração de registros rastreáveis de crescimento pessoal / <i>Planning self-development of behavioural skills and shows track record of personal growth</i>	Assume o seu autodesenvolvimento em habilidades comportamentais e recebe treinamento e desenvolvimento personalizado dentro de um Programa de Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC). Demonstra curiosidade intelectual e flexibilidade.	Identifica oportunidades e define objetivos pessoais para melhorar as habilidades comportamentais como parte de seu Programa de DPC. Busca o feedback de clientes, líderes profissionais e membros da equipe para promover seu desenvolvimento comportamental e age com base nele. Pratica inteligência social, emocional e gerencial.	Protege a inteligência coletiva e a melhoria contínua. Compartilha conhecimento em muitos fóruns e desafia outras pessoas com a sua capacidade, seus compromissos e o seu comportamento. É reconhecido como uma autoridade relacionada ao bom comportamento de consultoria.
		F.5.2	Responsabilização pelo desenvolvimento da carreira / <i>Taking responsibility for career development</i>	Consegue conscientizar os superiores sobre as suas necessidades de desenvolvimento assim como apontar onde e como o treinamento e o desenvolvimento podem ser obtidos. Assume a responsabilidade pela própria progressão de carreira	Busca ativamente oportunidades para desenvolver a si mesmo e aos outros.	Assume a responsabilidade pela orientação e pelo apoio aos outros no desenvolvimento de suas carreiras.

4 Ética e Conduta Profissional / Ethics and Professional Conduct

4.1 Sociedade / Society

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
G1	Sustentabilidade e Responsabilidade Social e Corporativa / Sustainability & Corporate and Social Responsibility	G.1.1	Recomendação de soluções compatíveis com os princípios do desenvolvimento sustentável / <i>Recommending solutions (both output and outcome) that are compatible with the principles of sustainable development</i>	Compreende os requisitos para a sustentabilidade em todas as soluções	Compreende e gerencia a diversidade em termos de cultura, religião, raça e gênero. Considera a aplicação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU em todos os seus compromissos.	Demonstra profundo conhecimento dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e, em particular, dos ODS # 3, 5, 8, 9, 10, 12, 13 e 16 Demonstra possuir uma visão holística da sustentabilidade.
		G.1.2	Demonstração de Responsabilidade Corporativa e Social na própria organização e na de Clientes / <i>Demonstrating Corporate and Social Responsibility in one's own and Client organisations</i>	Percebe e compreende os princípios de Responsabilidade Social Corporativa e como eles se aplicam à organização, assumindo a responsabilidade pessoal de operar dentro de tais princípios.	Aplica os princípios de Responsabilidade Social Corporativa ao trabalho diário, assumindo a responsabilidade pessoal de operar dentro desses princípios, defendendo ativamente a sua importância dentro da organização.	Contribui para estimular positivamente o engajamento do cliente com a sua RSC, ao levar em conta a ética da RSC ao desenvolver soluções para clientes e, quando apropriado, fazer recomendações para o desenvolvimento ético como parte do compromisso com o cliente.

G2	Legalidade e Conformidade / <i>Legality and Compliance</i>	G.2.1	Conformidade com as leis e regulamentos relevantes do país ou países em que o trabalho é realizado <i>/ Compliance with the relevant laws and regulations of the country or countries in which the work is undertaken.</i> <i>Taking responsibility for an applicable Code of Conduct.</i>	Compreende os princípios da ética nos negócios. Entende e age de acordo com o cliente e o próprio código de conduta.	Takes account of any Client Code of Conduct, including any problem with compliance or difficulties with interpretation. Applies professional and ethical criteria and withdraws from an engagement that reveals, or causes, illegal activity. Contributes positively to enhancing a client's ethical development. Leva em consideração qualquer Código de Conduta do Cliente, incluindo qualquer problema de conformidade ou dificuldades de interpretação. Aplica critérios profissionais e éticos e se retira de um trabalho que revele ou cause quaisquer atividades ilegais. Contribui positivamente para aprimorar o desenvolvimento da ética em clientes.	Assume a responsabilidade organizacional pela legalidade dos compromissos. Atua como um exemplo na geração, aplicação e cumprimento de um Código de Conduta e diretrizes éticas.
----	--	-------	---	---	---	---

4.2 Cliente / Client

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
G3	Profissionalismo da Consultoria, do Negócio de Consultoria e do Consultor / <i>Professionalism in Consultancy, Consulting & Consultant</i>	G.3.1	Executar as tarefas com cuidado, integridade e consciência / <i>Handling assignments with care, integrity and conscientiousness</i>	Atua no melhor interesse do cliente, garantindo a qualidade dos serviços, as entregas e os resultados.	Lida com os compromissos com cuidado, integridade e consciência. Garante que o aconselhamento profissional seja sólido e relevante para as necessidades do cliente. Estabelece altos padrões pessoais, age com integridade, respeita a confidencialidade e é cortês, confiável e receptivo ao lidar com outros.	Estabelece altos padrões pessoais para sua organização e atua como um exemplo de integridade, confidencialidade, cortesia, confiabilidade e capacidade de resposta.
		G.3.2	Garantia de transparência em todas as fases das atividades / <i>Ensuring transparency in all phases of the assignment</i>	Contribui para a transparência participando da definição do escopo, tempo, premissas, estimativas, resultados, progresso, obstáculos, riscos, recursos, problemas e tempo restante.	Garante transparência em todas as fases do compromisso - contratação, execução e encerramento.	Supervisiona a prática da transparência em nível organizacional e garante o aprendizado durante a fase de fechamento e revisão dos compromissos.
		G.3.3	Compreensão e cumprimento dos papéis requeridos para a tarefa / <i>Understanding and fulfilling the role(s) required in the assignment</i>	Está ciente de seu papel e autoridade, especialmente diante de qualquer mudança de função e expectativas do cliente.	Compreende e cumpre integralmente a(s) função(ões) exigida(s) no compromisso e garante que as partes interessadas no compromisso sejam informadas sobre elas. Assume apenas funções que estão dentro de sua competência e se empenha no desenvolvimento contínuo de funções que aprimorem a sua capacidade em qualidade e amplitude.	É reconhecido como uma autoridade conhecedora das várias funções que os consultores podem desempenhar e fornece orientação e treinamento a outras pessoas.

4.3 Profissão de Consultoria / Consultancy Profession

No.	Descrição	No.	Competência	Fundamental	CMC	Líder na profissão
G4	Valores Pessoais / Personal Values	G.4.1	Ter fortes valores pessoais / <i>Having strong personal values</i>	Desenvolve um conjunto de valores pessoais alinhados com o Modelo de Competências e com os Código de Ética e Comportamento Profissional do ICMCI e do IBCO.	Possui fortes valores pessoais que criam uma opinião pessoal, impulsionam o pensamento e criam ações. Os valores pessoais refletem o Modelo de Competências e os Código de Ética e Comportamento Profissional do ICMCI e do IBCO. Trabalha para desenvolver a diversidade e a inclusão dentro de sua equipe e da organização.	Expressa fortes valores, princípios e políticas para sua organização, com foco em atitude e no comportamento ao fornecer feedback aos colegas. Adere ao código de ética e à estrutura de governança das sociedades e organizações, conforme expresso nas políticas. Garante a adesão aos princípios de diversidade e inclusão na organização. Garante a conformidade com as políticas relevantes (por exemplo, RSC, LGPD, Prop. Int, SSMA, ODS da ONU).
G5	Desenvolvimento de Competências de Consultoria, do Negócio de Consultoria e do Consultor / Consultancy, Consulting and Consultant Competence Development	G.5.1	Planejar e empreender o autodesenvolvimento de competências para o crescimento pessoal / <i>Planning and undertaking self-development of competence in the use of consultancy tools, techniques and methodologies and showing track record of personal growth.</i>	Desenvolve conhecimento de ferramentas, técnicas e metodologias de consultoria profissional assim como a selecionar aquelas que se mostrem relevantes para o trabalho atual e futuro. Define objetivos pessoais para um Programa de Desenvolvimento Profissional Contínuo personalizado.	Busca proativamente oportunidades para promover o seu desenvolvimento e empreende o autodesenvolvimento com base nos princípios do Desenvolvimento Profissional Contínuo. Define objetivos pessoais em um Programa de Desenvolvimento Profissional Contínuo personalizado. Busca feedback de clientes, líderes profissionais e membros da equipe para promover o desenvolvimento pessoal e atua com base nele. Aprende com os próprios compromissos do passado e com os dos outros.	Compartilhe o conhecimento em diversos fóruns. Desafio os outros. A nível organizacional desenvolve e seleciona métodos adequados para soluções complexas e complicadas de alto risco e fornece orientação aos colegas. Lidera o desenvolvimento do uso de tecnologias modernas em operações de consultoria.