

Apêndice 2: Manual de Referências do Modelo de Competências

©2021 International Council of Management Consulting Institutes / © 2024 Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização			
Título do Documento	Esquema de Certificação CMC CMC© Manual de Referência do Modelo de Competências	Versão #	4.2
Autoridade Responsável	PSC	Status	Aprovado
Referência no Sistema	IBCO-CMCBr-002	Data	Outubro 2021

Índice

1.1 Visão.....	2
1.2 Propósito.....	2
1.3 Pessoas a Quem se Aplica o Modelo de Competências.....	2
1.4 Referências do Modelo de Competências.....	3
1.5 Estrutura do Modelo de Competências e das Condutas Ética & Profissional.....	4
1.6 Teoria dos domínios de conduta – base para o Desenvolvimento Profissional Contínuo.....	7
1.7 Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC)	8
1.7.1 Como você mede a sua sabedoria?	9
2.0 The importance of Continuing Professional Development.....	10

1.1 Visão

O Modelo de Competências do CMC especifica um conjunto de aptidões, princípios, compromissos, conhecimentos, habilidades e experiências relacionadas entre si que um consultor de organização deve demonstrar na prática para poder concluir com sucesso um compromisso, de forma independente e sem supervisão.

Acreditamos que podemos promover o avanço da nossa profissão, tanto sob o ponto de vista individual quanto coletivamente, adotando estas Referências do Modelo de Competências. Também acreditamos que esta Referência do Modelo de Competências nos ajudará a tomar decisões sábias, especialmente quando confrontados com situações difíceis em que podemos ser solicitados a comprometer a nossa integridade.

1.2 Propósito

Como profissionais de consultoria, estamos fazendo o que é certo e digno. Adotamos altos padrões de conduta para nós mesmos e agimos conforme esses padrões em todos os aspectos de nossas vidas - no trabalho, em casa e no serviço à nossa profissão. O objetivo deste Modelo de Competências é infundir confiança na profissão de consultor e ajudar o indivíduo a se tornar um melhor profissional. Fazemos isso ao estabelecer uma compreensão de comportamento apropriado para toda a profissão. Acreditamos que a credibilidade e a reputação da profissão de consultor de organização são moldadas pela conduta coletiva de profissionais individuais..

Acreditamos que podemos promover o avanço da nossa profissão, tanto sob o ponto de vista individual quanto coletivamente, adotando este Modelo de Competências. Também acreditamos que este Modelo de Competências nos ajudará a tomar decisões sábias, especialmente quando confrontados com situações difíceis em que podemos ser solicitados a comprometer a nossa integridade.

O apêndice 3 desta Norma (Código de Ética), a ISO 20700 assim como muitos outros Códigos e Modelos de Competências inspiraram a criação deste documento.

1.3 Pessoas a Quem se Aplica o Modelo de Competências

O Modelo de Competências e o Código de Ética se aplicam aos Consultores de Organização e foram projetados para serem usados pelo IBCO para se aplicarem aos seus membros.

1.4 Modelo de Competências

O Modelo de Competências considera 4 níveis (destacados em azul escuro). Para compreender os 4 níveis usamos a analogia da construção de uma casa: uma fundação, constituída pelo Código de Ética e Conduta Profissional, sobre a qual se constrói o Comportamento, o Exercício Profissional e o Conhecimento de Negócios.

Nos esforçamos para descrever bons princípios atinentes a valores, atitudes e comportamentos assim como descrevemos bons requisitos para as Competências para os Negócios e Conhecimentos, Habilidades e Experiência em Consultoria de Organização.

O conhecimento para os Negócios está no topo porque é desta perspectiva que o cliente enxerga o consultor.

Via de regra, os consultores aprendem a trabalhar como consultores trabalhando junto com outros consultores mais experientes. De tal forma se desenvolvem comportamentos e práticas enquanto também se adquirem conhecimentos de clientes e do mercado. Todo o modelo existe em um contexto em que o consultor trabalha com aprendizado contínuo. Isso se materializa com um Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC). Veja abaixo a seção 1.7.

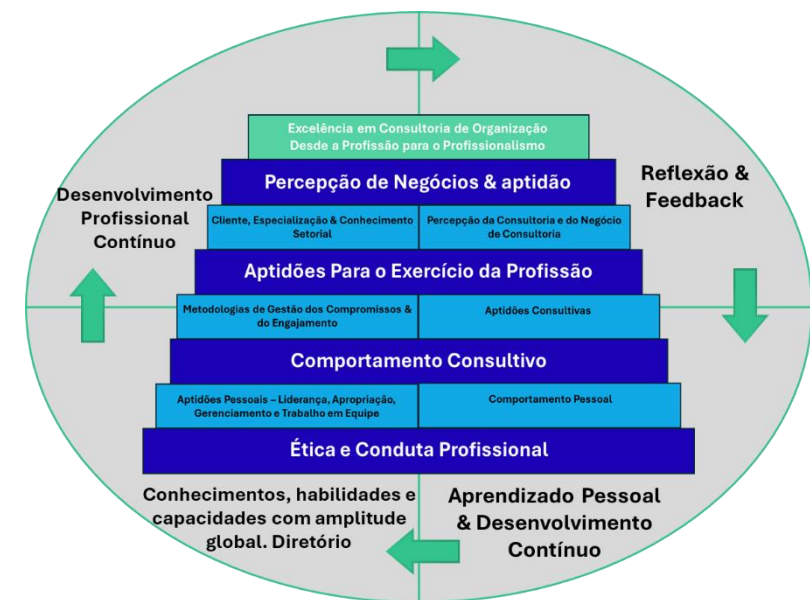
Competências em Percepção de Negócios e aptidão

A Percepção do Negócio do Cliente é alcançada por meio de experiência, já seja como empregado na empresa e/ou trabalhando como consultor para a empresa/cliente.

A Percepção da Consultoria e do Negócio de Consultoria é alcançada por meio da experiência como consultor em uma empresa de consultoria e participando em redes profissionais e outras atividades do relacionadas ao setor de consultoria. Associações que congregam profissionais do setor de consultoria assim como consultores sêniores e especialistas em consultoria (por exemplo, acadêmicos e os Academic Fellows) podem contribuir para desenvolver a Percepção da Consultoria e do Negócio de Consultoria.

Competências referentes a Aptidões Para o Exercício da Profissão

O treinamento deve ser conduzido por professores que tenham um conhecimento básico de consultoria, o que possivelmente se deva a ter sido empregado numa empresa de consultoria. Particularmente no que diz respeito à Construção e Sustentação de Relacionamento (Gestão do Engajamento) e o Processo de Consultoria (Gestão dos Compromissos), é essencial que as instituições de ensino implementem cursos com professores que tenham experiência prática em consultoria e/ou em que o corpo docente seja complementado por consultores experientes. As competências aqui são amplas e podem apontar para especialização em diversas direções. Consultorias que empregam muitas ferramentas e



métodos diversos são uma grande parte do universo de competências aqui representado, portanto, adquirir experiência como gerente de projeto, gerente de risco, gerente de qualidade, etc., dão ao consultor uma base para aprender mais.

Competências de Comportamento Consultivo

O comportamento como consultor são as ações que o cliente e outros com quem ele se relaciona experimentam. Portanto, é essencial conhecer as próprias habilidades sobre como interage com outras pessoas. Além disso também, ao intervir, empregando esforços na execução de processos ou ao fazer perguntas para a resolução de problemas. Finalmente, existem muitos papéis de consultor que ele pode "desempenhar" ao longo do caminho ao executar a tarefa. É muito importante ter consciência clara de que papel o cliente espera que o consultor desempenhe e qual o papel que de fato terá na execução da tarefa.

Código de Ética

É explicado em detalhes no item 1.6.

Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC)

Como parte destas Referências do Modelo de Competências, propomos que cada indivíduo trabalhe com sua própria estrutura de desenvolvimento de carreira e plano para o desenvolvimento profissional contínuo (DPC) em todas as três áreas: Desenvolvimento de Aptidões Para o Exercício da Profissão, Desenvolvimento de Competência e Aptidões de Gestão dos Compromissos & do Engajamento (complexidade dos compromissos) e Desenvolvimento de Comportamento Consultivo Pessoal. O item 1.7 explicará em mais detalhes o DPC.

1.5 Estrutura do Modelo de Competências e das Condutas Ética & Profissional

O Código de Conduta (competências G) é dividido em seções que descrevem padrões de conduta que estão alinhados com 3 grupos principais: a Sociedade, o Cliente e a Consultoria. Esses 3 grupos principais, juntos, constituem o coração do mundo da consultoria, daí o nosso foco como necessários para o sucesso.

Interpretamos a expressão Consultoria da seguinte forma:

- A consultoria abrange o negócio e a profissão da qual você faz parte.
- A consultoria são os processos e as disciplinas que produzem as entregas e os resultados.
- Os papéis do consultor são as abordagens de entrega adotados para executar as tarefas nos compromissos.

Para alinharmos os termos com a ISO 20700:2017, você será identificado como um PSCO (Provedor de Serviços de Consultoria Organizacional) toda vez que atuar fornecendo consultoria. O Código de Conduta descreve as regras para o engajamento com os clientes que os PSCOs utilizam na comunidade global de consultores de organização. Sinaliza os ideais a que aspiramos, bem como os comportamentos que são obrigatórios em nosso desempenho profissional.

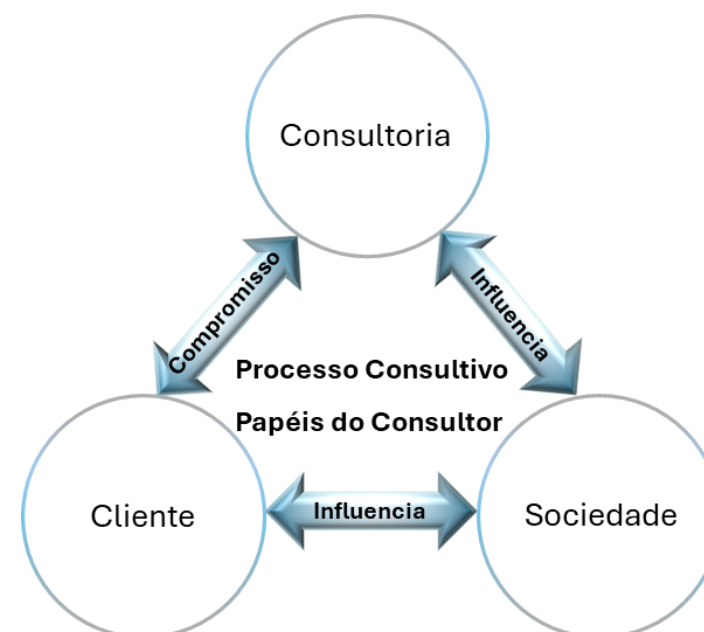
O propósito perseguido com este Código é o de infundir confiança na profissão de consultoria e ajudar os indivíduos interessados a se tornarem PSCOs mais bem-sucedidos. Fazemos isso ao estabelecermos uma compreensão de comportamento apropriado para toda a profissão. Acreditamos que a credibilidade e a reputação da profissão de consultor de organização são moldadas pela conduta coletiva de profissionais individuais.

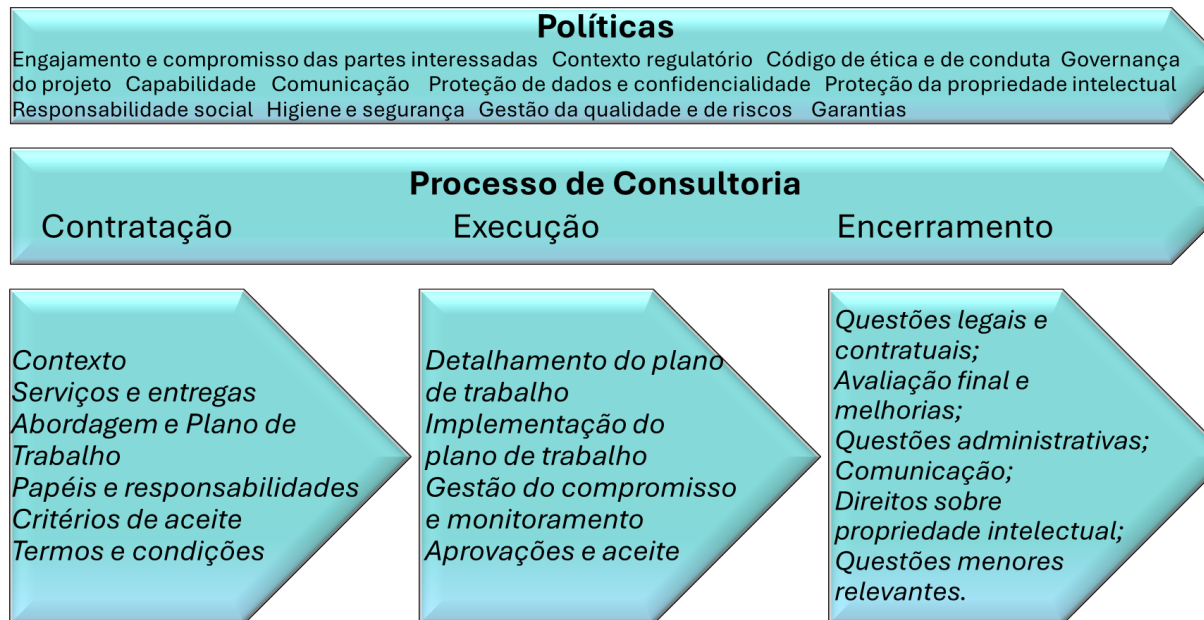
Reconhecemos que um consultor de organização suporta a sua responsabilidade para com três partes - para com a sociedade, com o cliente e com a profissão de consultoria.

Cada uma das áreas das Referências do Modelo de Competências inclui o nível Fundamental, ou seja, um nível "Conscientização de". O seguinte nível é o nível CMC, que significa capaz de "manifestação independente". O nível Líder de Profissão é o mais alto nível em termos de domínio dos princípios e competências. O nível Líder de Profissão também evidencia aspirações e uma evolução que ultrapassam os padrões do CMC individual para então se tornar exemplo e Modelo de Comportamento Profissional.

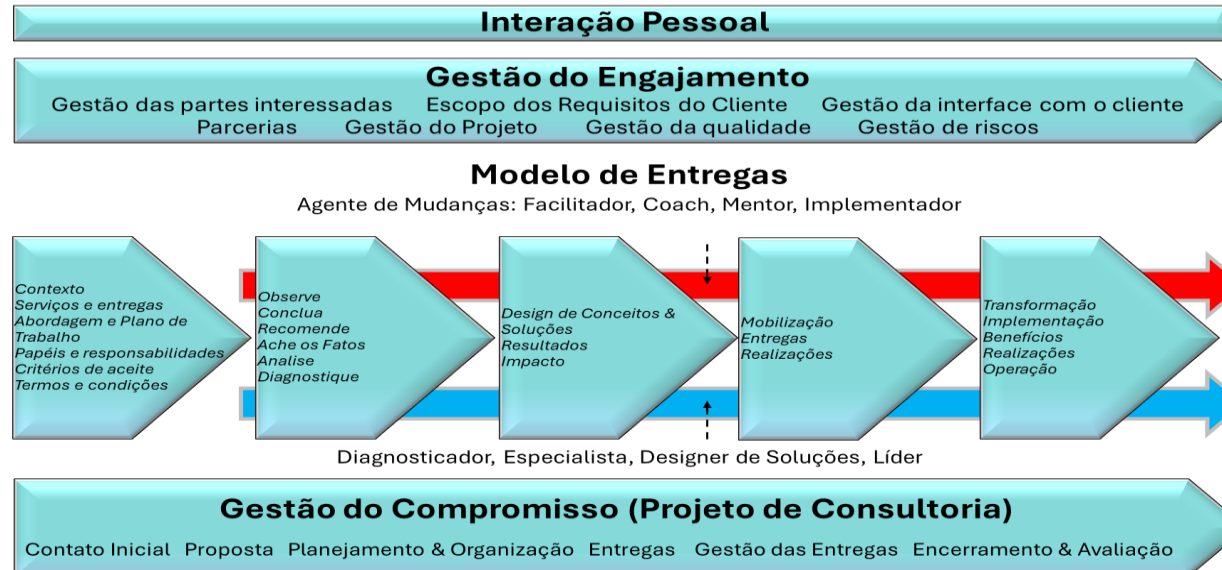
Os 3 documentos a seguir descrevem o Modelo de Competências como um todo:

1. Referências do Modelo de Competências. Descreve os antecedentes, referências, modelos, filosofia, metodologia, princípios e requisitos.
2. O Modelo de Competências. Descreve os 3 níveis de requisitos para Fundamental, CMC e Líder na Profissão.
3. Guia para Avaliadores do Modelo de Competências. Descreve os critérios de avaliação e aprovação assim como o valor para o cliente.





O diagrama acima ilustra a norma ISO 20700:2017.



O diagrama acima mostra a implementação prática empregando a abordagem do Modelo de Competências em Consultoria e funções do Consultor.

1.6 Teoria dos domínios de conduta – base para o Desenvolvimento Profissional Contínuo

Um PSCO executa seu trabalho principalmente nas 4 áreas ou domínios a seguir, que o consultor considerará como temas transversais ao longo do seu processo de desenvolvimento pessoal.

Domínio das experiências:

Experiências são os pensamentos, avaliações e sentimentos criados a partir de um incidente no passado. As pessoas experimentam o que experimentam, e o consultor profissional tem uma abordagem favorável a experiências, independentemente de o consultor simpatizar com elas ou não. As experiências podem ser transformadas durante o processo de consultoria profissional, mas nunca podem ser alteradas. No contexto do Desenvolvimento Pessoal Contínuo, espera-se que o consultor possa explicar como é que as experiências dos stakeholders sejam registradas/incluídas no planejamento e execução dos compromissos de consultoria.

Espera-se também que o consultor possa explicar as suas próprias experiências e o que elas significaram nas escolhas do comportamento do consultor.

Domínio dos Valores:

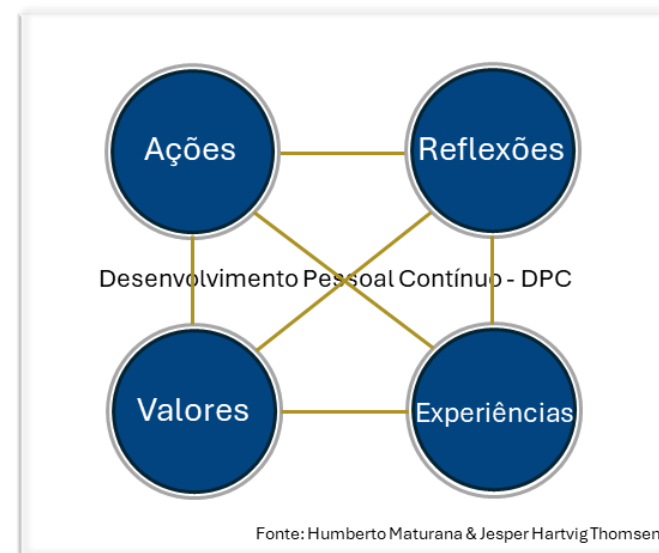
Os valores são as crenças orientadoras e constituem o marco de referência para as ações, sejam elas externas, na forma de, por exemplo, legislação ou então com base no Código de Conduta. No contexto do Desenvolvimento Pessoal Contínuo, o consultor explica essas condições de referência. Como é que elas são legitimadas? Para quem elas têm validade? Até que ponto elas estão incluídas no compromisso do consultor com o cliente?

Domínio das Ações:

O campo das ações, também chamado de domínio da produção, é a expressão concreta do comportamento e da atitude que o projeto de consultoria deseja promover. Isso se aplica tanto à produção (entrega/atividade) quanto ao resultado (impacto).

O domínio das ações varia e depende muito de cada compromisso e dos papéis desempenhados pelo consultor. São compromissos envolvendo produtividade e eficiência, desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de liderança, etc.

No contexto do Desenvolvimento Pessoal Contínuo, o consultor deve ser capaz de responder tanto pela execução e as entregas quanto pelo resultado, bem como o grau de correlação (congruência) entre os domínios de valores e das ações.



Domínio das reflexões (Hexis):

Refletir é leva rem consideração as suas observações, atitudes e crenças.

No contexto do Desenvolvimento Pessoal Contínuo, espera-se que o consultor esteja consciente da forma em que ele reflite e dos princípios que a sustentam. Ao mesmo tempo, o consultor deve ser capaz de explicar as suas escolhas metodológicas. Quando é que, por exemplo, a reflexão assume um ponto de vista normativo (consciência de julgamento) com referência ao domínio dos valores? Quando é que a reflexão se origina num fenómeno descritivo (consciência sem julgamento)?

Exemplos de tipos de compromissos com clientes: Avaliações pessoais. Análises organizacionais com elaboração de relatório de consultoria. Seleção de processos por meio de envolvimento de partes interessadas, etc.

Os quatro domínios como um todo:

Com base nos quatro domínios, o consultor deve ser capaz de explicar até que ponto e de que forma eles suportam a tarefa.

1.7 Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC)

Ao usar o DPC como uma ferramenta de competência, você garante que manterá o seu valor de mercado e a sua atratividade no futuro. Por este motivo, o Desenvolvimento Profissional Contínuo faz parte do Código de Conduta e, portanto, os projetos do PSCO em andamento e o feedback do cliente são usados para avaliar o uso prático do Código de Conduta.

A força do DPC reside em que ele garante a reflexão sobre a própria situação do PSCO, fazendo a diferença, uma vez que o PSCO o utiliza para garantir Qualidade Excepcional e Diferenciação do PSCO no mercado.

A associação ao IBCO e certificação CMC são um juramento ao Código de Conduta do CMC que impulsiona e confere ao consultor uma evidência de profissionalismo em comparação com outros consultores / firmas de consultoria e para o negócio do cliente. Cria-se então para o PSCO um melhor ponto de partida e uma licença para operar.

Qualificações

**Competência
do Consultor
Profissional**

**Conhecimento
do Consultor
do Negócio**

Diferenciação

**Comportamento
Profissional do
Consultor
Papéis do
Consultor**

**Comportamento
Profissional do
Consultor
Princípio da
Intervenção**

**Código de Ética e Conduta
Profissional**

1.7.1 Como você mede a sua sabedoria?

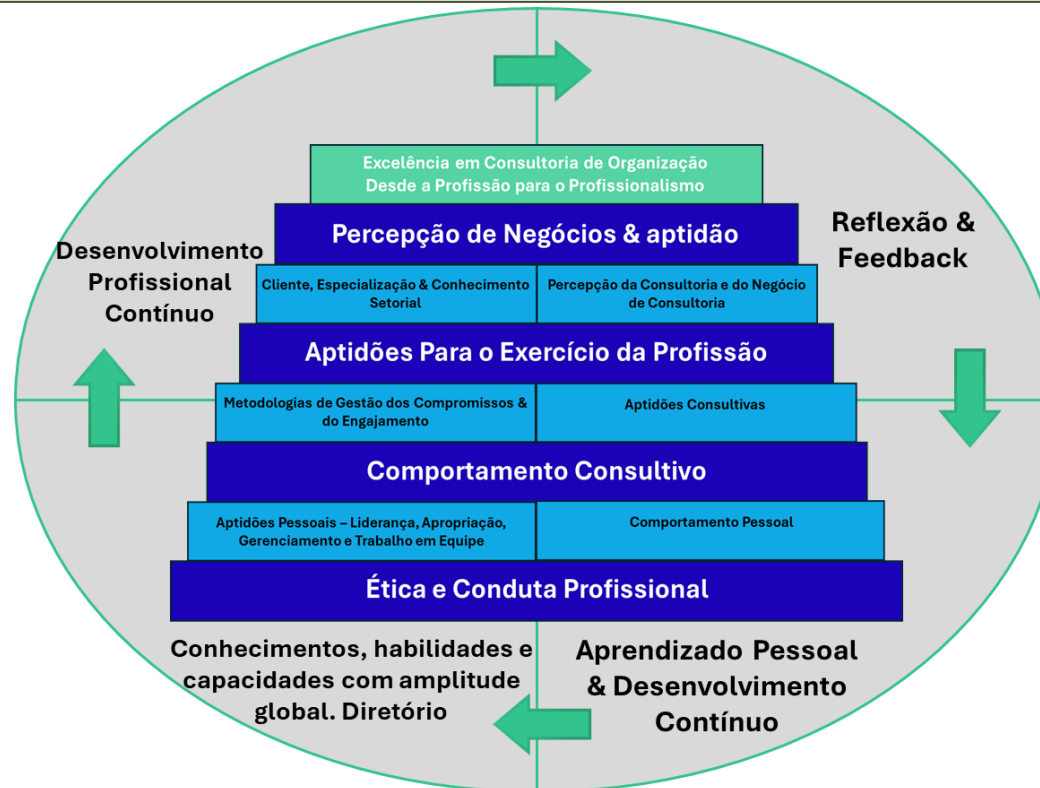
Não meça o seu comportamento apenas por meio de feedback, porque mostra o momento da verdade, mas, inclua outras dimensões na sua avaliação, como por exemplo:

- Crenças
- Intenções
- Pensamentos e reflexões
- Atitudes
- Ações
- Resultados
- Impacto

Pode facilmente identificar-se eventualmente uma discrepância entre a intenção, os meios utilizados e o resultado alcançado. Às vezes, há um foco no resultado e, em consequência, os meios podem deixar de importar. Aqui olhamos para tudo e tudo importa.

2.0 A importância do Desenvolvimento Profissional Contínuo

Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC)



O desenvolvimento profissional contínuo é importante porque garante que você continue sendo competente no seu exercício profissional. É um processo contínuo que continua ao longo da carreira de um profissional. O Conhecimento, o comportamento e a experiência serão permanentemente desafiados.

O DPC garante que as suas capacidades acompanharão a atualização dos padrões que orientam outras pessoas no mesmo campo de atuação e garante que se manterá e aprimorará o conhecimento e as habilidades necessárias para fornecer um serviço profissional aos seus clientes, usuários e à comunidade.

O DPC ajuda você a se manter interessado e interessante. A experiência é um ótimo professor, mas significa que tendemos a fazer o que fizemos antes. Focando no DPC se abrem novas possibilidades, novos conhecimentos e novas áreas de competência.

A importância do desenvolvimento profissional contínuo não deve ser subestimada – é uma obrigação permanente ao longo da carreira de profissionais que exercem esta profissão.

Na prática, você encontrará as competências associadas as ações de DPC nas seções a seguir:

- Negócios B3
- Exercício Profissional D2
- Comportamento F5
- Ética G5

Ao definir e configurar as áreas de concentração de esforços, sugerimos que você use as sugestões abaixo para agrupar os desafios (veja o modelo para saber como operacionalizá-lo):

- Execute projetos de consultoria (compromissos com potencial desenvolvimento pessoal e experiência)
- Use parceiros / sócios para discussão/reflexões
- Seja parceiro e participe de redes
- Participe de seminários/conferências
- Leia literatura ou orientações de autodesenvolvimento
- Participe de cursos/treinamentos
- Obtenha a certificações dentro da sua área de especialidade
- Desenvolva novos métodos/faça apresentações

17 Action Plan									
Candidate/CMC/Ghji		Mentor:		Candidate fills in who is the mentor		Scheduled completion of CPD documents:		xx.xx.xxxx	
Assessor:		Secretary fills in assessor		Professor:		Secretariat fills in who is the profes		Completion in percentage:	
Explanation: Your action plan in relation to developmental steps									
Description of developmental steps. You may use points below as source of inspiration. Describe a status of what you have done and what you want to do:	Status of what I have done (hours):		Plan for future efforts in hours:			Achieved competencies: Keywords			
	2019	2020	2021	2022	2023	Identity:	Intervention:	Professional:	
Carry out consultancy in practice: Only the specific developmental steps you want to apply Past:									
Future:									
Use partner for discussion/reflections:									

A CMC-Global fornece o Diretório CMC como uma ferramenta útil para o desenvolvimento pessoal por meio de networking e disponibilidade para compromissos. O IBCO oferece eventos, cursos e seminários com o mesmo objetivo, e divulga os associados e os seus sucessos.