



Manual das Certificações do IBCO



CMC - GLOBAL

I C M C I

“Excelência em Consultoria de Organização”
www.ibco.org



Conteúdo

1. Modelo de Competências do IBCO
2. Referências do Modelo de Competência do IBCO
3. Desenvolvimento Profissional Contínuo
4. Análise das competências
5. Guia para avaliadores
6. Sumário



CMC - GLOBAL



CMC - GLOBAL

I C M C I

O Modelo de Competências do IBCO

Acreditação de Consultores de Organização

CMC

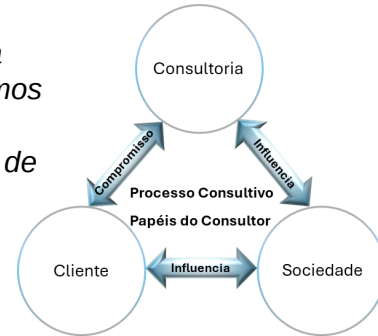


O Modelo de Competências do IBCO – Acreditação de CMC

Porquê

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.

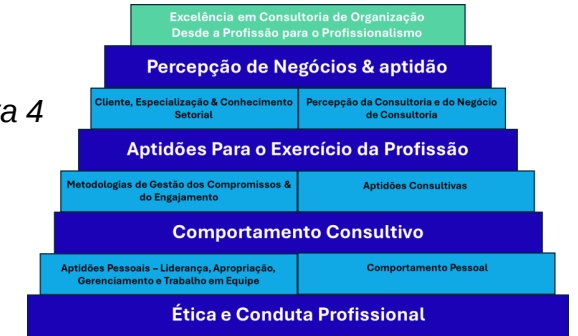
Nos esforçamos para descrever bons princípios atinentes a valores, atitudes e comportamentos assim como descrevemos bons requisitos para as Competências para os Negócios e Conhecimentos, Habilidades e Experiência em Consultoria de Organização.



O Que

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.

O Modelo de Competências considera 4 níveis (destacados em azul escuro).



Como

Modelo de Competências

Requisitos diferenciados para os níveis Fundamental, CMC e Líder na Profissão

Código de Ética

Corpo de Conhecimentos

Guia para os Avaliadores das Competências

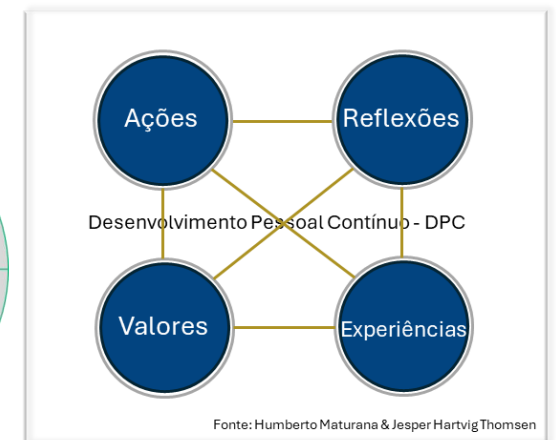
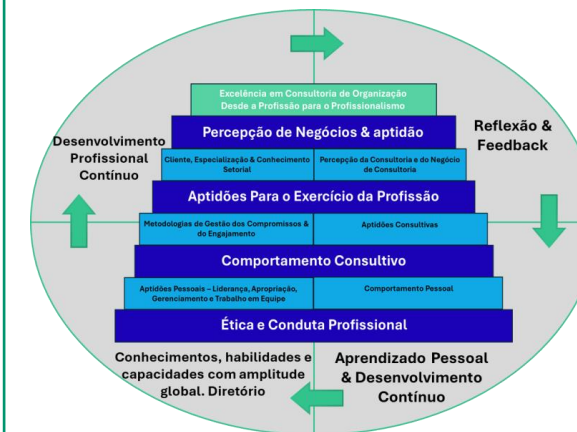
Critérios de avaliação para o CMC

Documentos de suporte e ferramentas para avaliação e certificação



Como

Desenvolvimento Profissional Contínuo





CMC - GLOBAL
I C M C I

O Modelo de Competências do IBCO

Referências do Modelo de Competência do IBCO

Referências do Modelo de Competência do IBCO

Referências

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.

Porquê

O Código de Ética descreve as regras para o engajamento com os clientes que os PSCOs utilizam na comunidade global de consultores de organização.

Ao Código de Ética acrescentamos princípios e standards de competências referentes ao Comportamento, o Exercício Profissional e o Conhecimento de Negócios.



Crenças
Intenções
Reflexões
Atitude
Ações
Resultados
Impactos

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

Como

Esta versão do Modelo de Competências do IBCO levou em consideração as versões anteriores do equivalente do ICMCI, a ISO 20700 assim como muitos outros Códigos e Modelos de Competências. O diagrama a seguir ilustra a norma ISO 20700:2017.

Políticas

Engajamento e compromisso das partes interessadas Contexto regulatório Código de ética e de conduta Governança do projeto Capacidade Comunicação Proteção de dados e confidencialidade Proteção da propriedade intelectual Responsabilidade social Higiene e segurança Gestão da qualidade e de riscos Garantias

Processo de Consultoria

Contratação

Execução

Encerramento

Contexto
Serviços e entregas
Abordagem e Plano de Trabalho
Papéis e responsabilidades
Critérios de aceite
Termos e condições

Detalhamento do plano de trabalho
Implementação do plano de trabalho
Gestão do compromisso e monitoramento
Aprovações e aceite

Questões legais e contratuais;
Avaliação final e melhorias;
Questões administrativas;
Comunicação;
Direitos sobre propriedade intelectual;
Questões menores relevantes.

Como

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

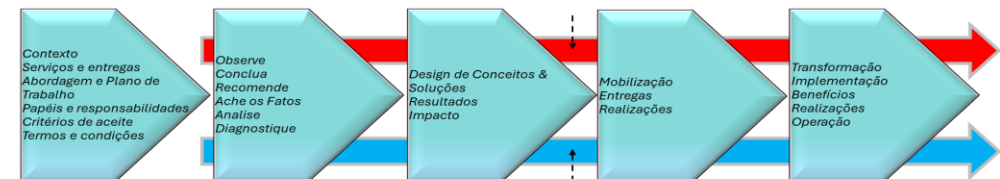
Interação Pessoal

Gestão do Engajamento

Gestão das partes interessadas Escopo dos Requisitos do Cliente Gestão da interface com o cliente
Parcerias Gestão do Projeto Gestão da qualidade Gestão de riscos

Modelo de Entregas

Agente de Mudanças: Facilitador, Coach, Mentor, Implementador



Gestão do Compromisso (Projeto de Consultoria)

Contato Inicial Proposta Planejamento & Organização Entregas Gestão das Entregas Encerramento & Avaliação



CMC - GLOBAL
I C M C I

O Modelo de Competências do IBCO

Desenvolvimento Profissional Contínuo

Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC)

Porquê o PDC e os Níveis de Maturidade Crescente de Competências

O DPC garante que as suas capacidades acompanharão a atualização dos padrões que orientam outras pessoas no mesmo campo de atuação.

O DPC 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 garante que você e seu conhecimento permaneçam relevantes e atualizados. Você estará mais consciente sobre as mudanças e as novas tendências e direções na sua profissão. O ritmo das mudanças é provavelmente mais rápido do que nunca. Se você ficar parado, ficará para trás, pois o valor dos seus conhecimentos e habilidades se tornará desatualizado.

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.

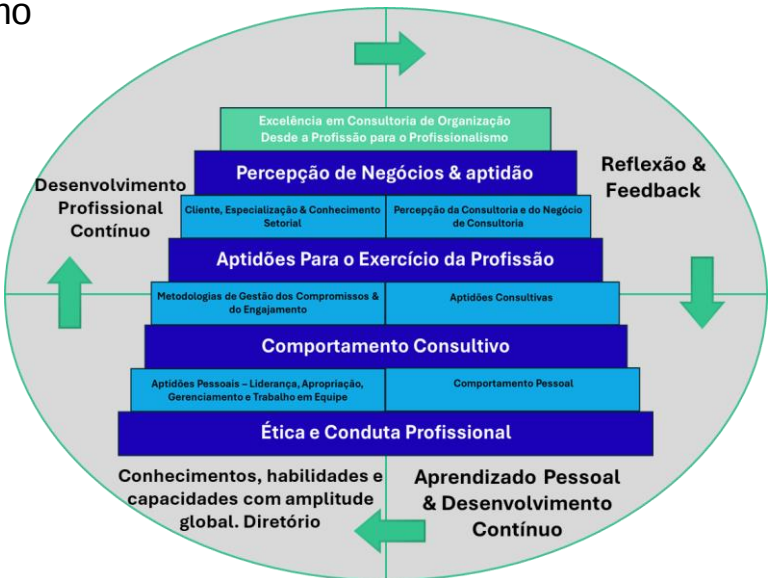
Como

O comitê de certificação monitora e gerencia os candidatos durante o período de três primeiros anos e verifica o seu progresso, a qualidade e a sua conscientização.

Se designa um mentor do programa CMC Emeritus a cada candidato e eles trabalham juntos para garantir a qualidade do material entregue ao comitê de certificação e (especialmente) o seu Desenvolvimento Profissional Contínuo.

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

Como



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

17. Action Plan									
Candidate/CMC/Chiv		Mentor	Candidate fills in who is the mentor		Scheduled completion of CPD documents		xx.xx.xxxx		
Assessor	Secretary fills in assessor	Professor	Secretary fills in who is the professor	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:									



CMC - GLOBAL
I C M C I

O Modelo de Competências do IBCO

Análise das competências

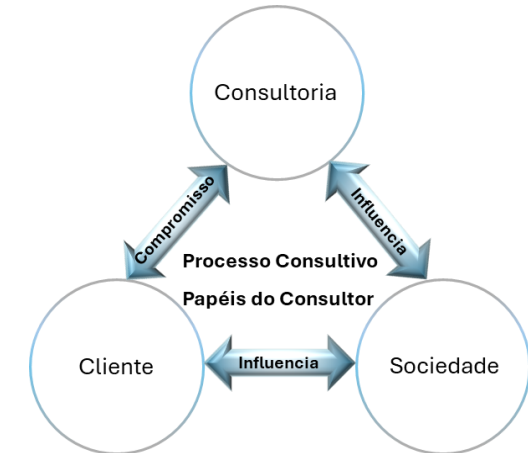
Análise das competências – Como funciona

O Que



Onde

Cliente, Especialização & Conhecimento Setorial

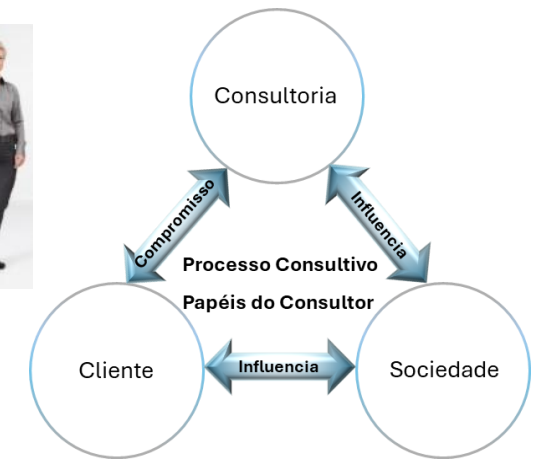


Estrutura do conteúdo

Para cada competência há uma descrição principal seguida de subcompetências adicionais e para os 3 diferentes níveis de maturidade. Veja no próximo slide.

A competência é descrita como requisito para o consultor, como competência comportamental e como princípios, assim como requisito nas relações entre consultoria, cliente e sociedade.

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 / Client Business insight	A1.1	Compreensão do cliente / Client understanding	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 / Client business knowledge	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 / External awareness	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 <u>formula</u> 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.



Análise das competências – Como funciona

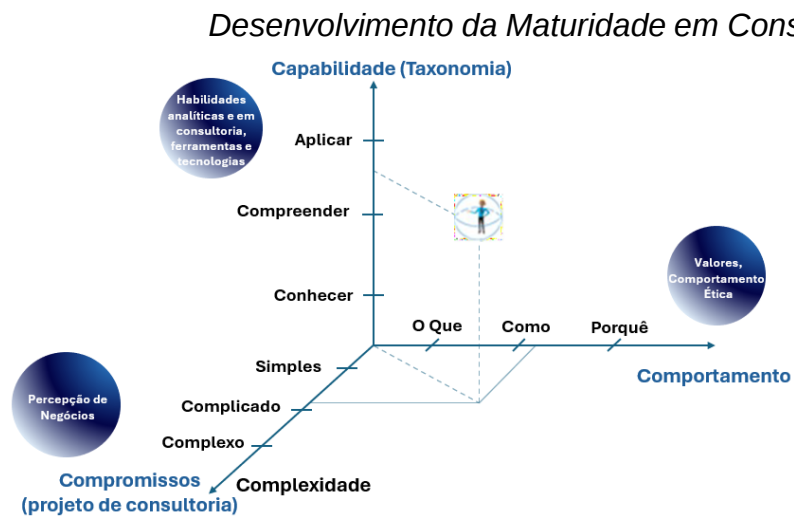
O Que

Os requisitos para o nível CMC são construídos em torno das capacidades, princípios, compromissos, conhecimentos, habilidades e experiência relacionados que um consultor de organização competente demonstra na prática para concluir com sucesso um compromisso, de forma independente e sem supervisão

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



Como



Como

O nível de maturidade para a designação de Líder na Profissão é feita baseado em critérios adicionados aos da designação CMC um nível abaixo – ou seja, a designação de Líder na Profissão requer o cumprimento dos requisitos da designação CMC, além dos seus próprios requisitos.

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 / Client Business insight	A1.1	Compreensão do cliente / Client understanding	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 / Client business knowledge	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 / External awareness	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 pericia do consultor gera procura por partes externas para fornecer conselhos sobre questões que afetam o setor.

Análise das competências – Percepção de Negócios & aptidão

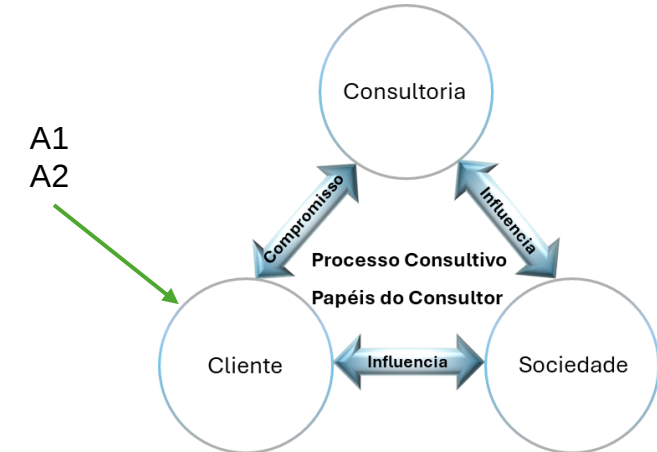
O Que



Onde



Cliente, Especialização & Conhecimento Setorial

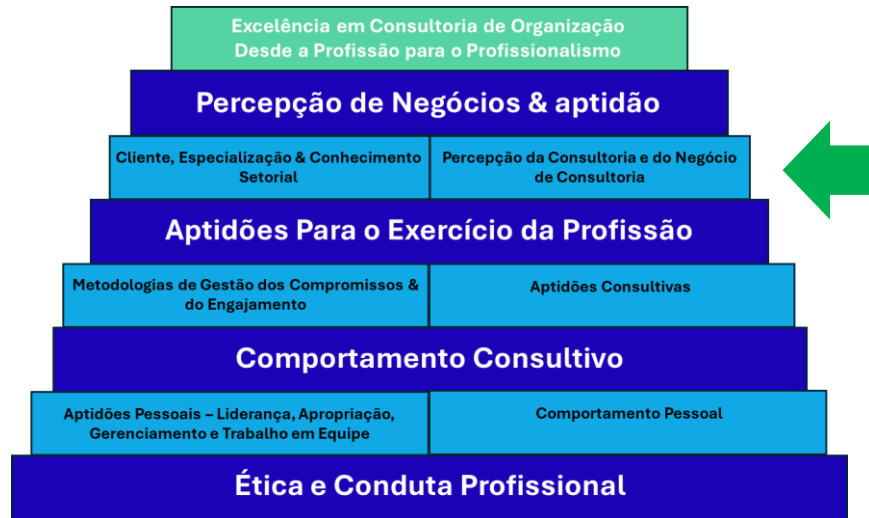


Conteúdo

A1	Percepção de Negócio do Cliente / <i>Client Business Insight</i>	A1.1	Compreensão do cliente / <i>Client understanding</i>
		A1.2	Conhecimento de negócios do cliente / <i>Client business knowledge</i>
		A1.3	Consciência externa / <i>External awareness</i>
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>
		A2.2	Conhecimento de drivers funcionais e setoriais, tendências e desafios futuros / <i>Knowledge of specialism and sectorial drivers, trends and future challenges</i>

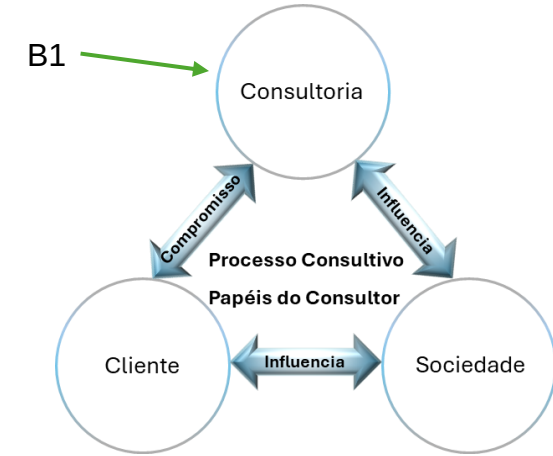
Análise das competências – Percepção de Negócios & aptidão

O Que



Onde

Percepção da Consultoria e do Negócio de Consultoria



Conteúdo

B1	Percepção da Consultoria e do Negócio de Consultoria / <i>Consultancy & Consulting Business Insight</i>	B.1.1	Conhecimento do Negócio de Consultoria / <i>Consultancy business knowledge</i>
B2	Competência Profissional de Negócios / <i>Professional Business Competence</i>	B.2.1	Atitude Profissional e comportamento como consultor / <i>Professional attitude and behaviour as consultant</i>
B3	Desenvolvimento das Competências de Consultoria e do Negócio de Consultoria / <i>Consultancy & Consulting Competence Development</i>	B.3.1	Desenvolvimento contínuo da Consultoria e do Negócio de Consultoria / <i>Continuing development of consulting and consultancy</i>

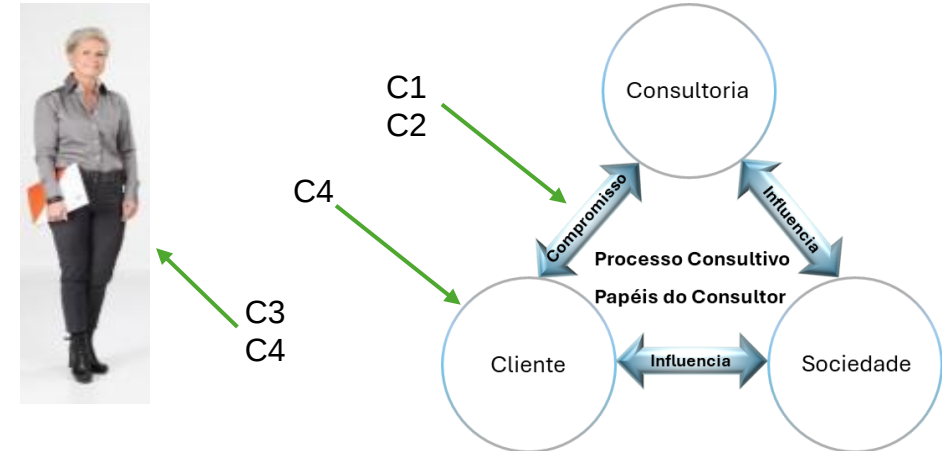
Análise das competências – Aptidões Para o Exercício da Profissão

O Que



Onde

Metodologias de Gestão dos Compromissos & do Engajamento



Conteúdo

C1	Gestão dos Compromissos (Processo de Consultoria) / Assignment Management (Consulting Process)	C.1.1	Processos de Gestão dos Compromissos / Assignment Management processes
		C.1.2	Foco no conteúdo da Gestão dos Compromissos / Focus on the content of the Assignment Management processes
C2	Construindo e Mantendo o Relacionamento (Gestão de Engajamento) / Building and Sustaining Relationship (Engagement Management)	C.2.1	Foco no relacionamento e engajamento / Focus on relationship and engagement
		C.2.2	Construindo uma abordagem e uma cultura de trabalho / Builds a strategic and holistic approach and working culture within an environment to achieve the output and outcome effectively and efficiently.
		C.2.3	Ser inovador / Being innovative

Conteúdo

C3	Engajamento Pessoal / Personal Engagement	C.3.1	Assumir a liderança do compromisso e engajamento / Taking the lead in assignment and engagement
C4	Diferencial de Consultoria – agregando valor / Consultancy Differentiator – Adding value	C.4.1	Agregando valor ao cliente através da prática profissional e comportamento ético / Adding value for the client by practicing professional and ethical behaviour.

Análise das competências – Aptidões Para o Exercício da Profissão

O Que

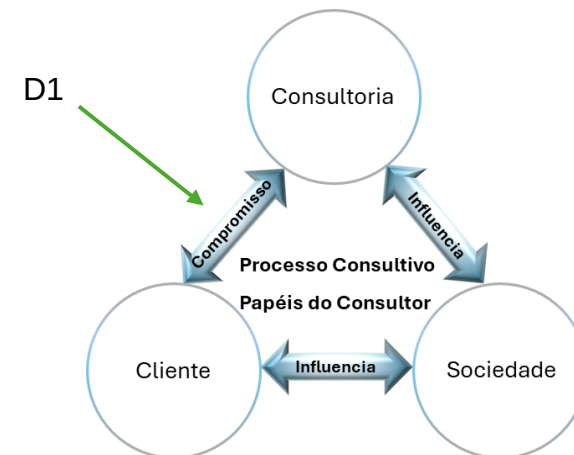


Onde



C4
D2

Aptidões Consultivas



Conteúdo

C4	Diferencial de Consultoria – agregando valor / <i>Consultancy Differentiator – Adding value</i>	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>
----	---	-------	---

Conteúdo

D1	Técnicas de Processo de Consultoria / <i>Consulting Process Techniques</i>	D.1.1	Uso apropriado de ferramentas e metodologias / <i>Appropriate use of tools and methodologies</i>
		D.1.2	Habilidade de desenvolver uma solução viável e efetiva / <i>Ability to craft a viable and effective solution</i>
		D.1.3	Capacidade de Transformação / <i>Transformation capabilities</i>
D2	Capacidade Pessoal e Relacionamento / <i>Personal Capabilities and Relationship</i>	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>
		D.2.2	Relacionamento e networking / <i>Relationship and Networking.</i> <i>Proactively developing and managing a portfolio of relations and networking activities</i>

Análise das competências – Comportamento Consultivo

O Que

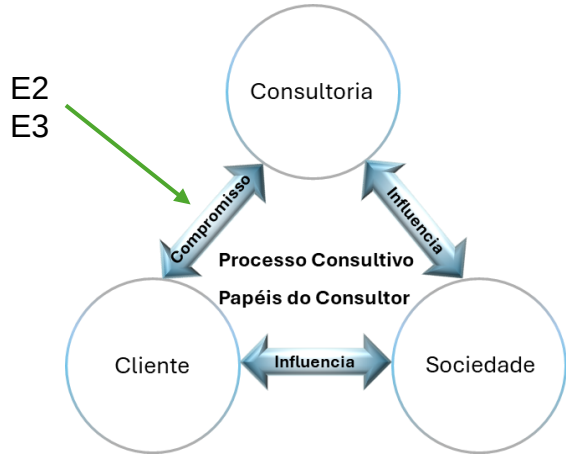


Onde

Aptidões Pessoais – Liderança, Apropriação, Gerenciamento e Trabalho em Equipe



E1



Conteúdo

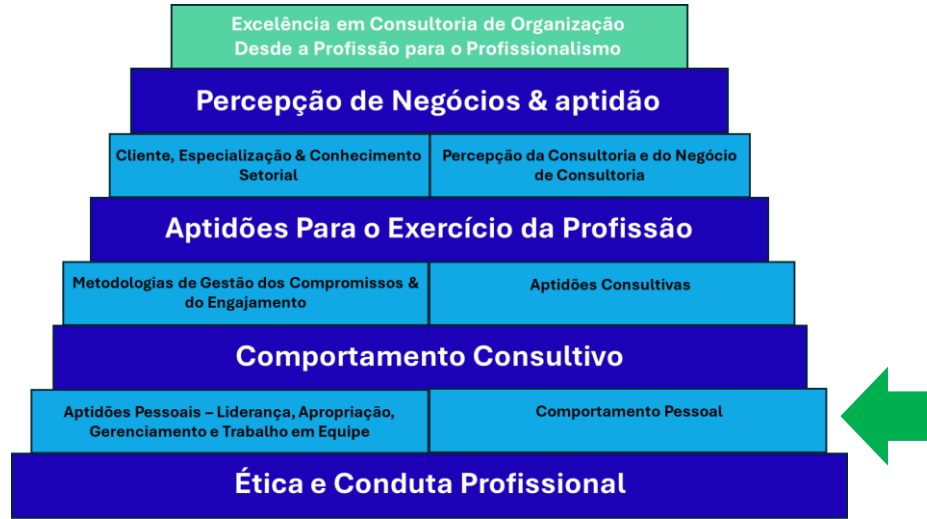
E1	Liderança / <i>Leadership</i>	E.1.1	Gestão de si próprio / <i>Managing Themsself</i>
		E.1.2	Gestão de outros profissionais / <i>Managing others</i>
		E.1.3	Gestão dos compromissos, saídas e resultados / <i>Managing assignment, output and outcome.</i>
		E.1.4	Compartilhamento de conhecimento / <i>Sharing knowledge</i>
		E.1.5	Entrega de saídas e resultados / <i>Delivering output and outcome</i>
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>

Conteúdo

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>
		E.3.2	Demonstração de habilidades de comunicação / <i>Demonstrating communication skills</i>
		E.3.3	Demonstração de habilidades de influência / <i>Demonstrating influencing skills</i>
		E.3.4	Consciência do Impacto / <i>Awareness of impact</i>
		E.3.5	Entendimento da importância da imparcialidade e objetividade / <i>Understanding the importance of impartiality and objectivity</i>
		E.3.6	Gestão de conflitos / <i>Handling conflict</i>

Análise das competências – Comportamento Consultivo

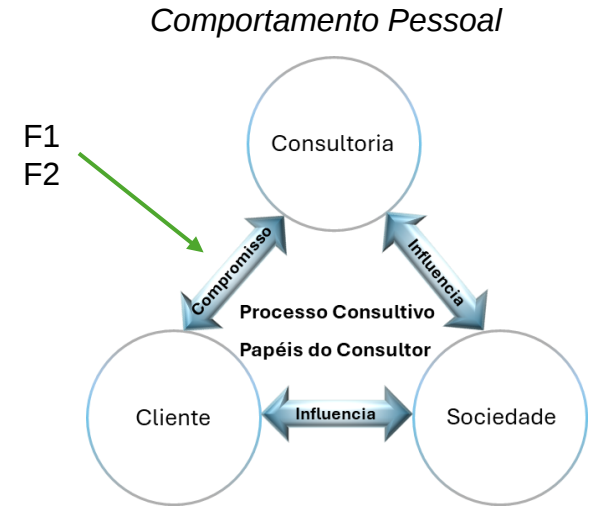
O Que



Onde



F3
F4
F5



Conteúdo

F1	Comportamento profissional do consultor / Professional consultant behaviour	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>
F2	Consciência do Papel do Consultor / Awareness of Consultant Role	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>
F3	Comportamento pessoal e interação / Personal Behaviour and Interaction	F.3.1	Assumir a responsabilidade / <i>Taking responsibility</i>
		F.3.2	Demonstração de respeito / <i>Showing respect</i>
		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>
		F.3.4	Honestidade nas ações / <i>Acting with honesty</i>
		F.3.5	Demonstração de integridade / <i>Showing integrity</i>

Conteúdo

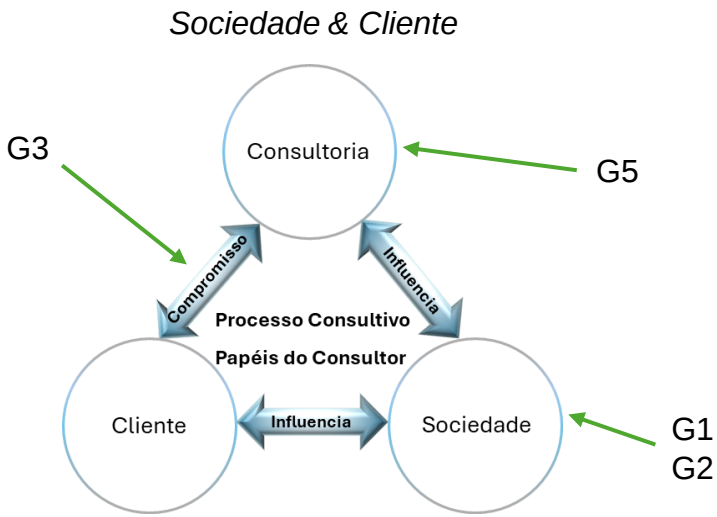
F4	Atitude Pessoal / Personal Attitude	F.4.1	Construção de confiança através da demonstração de atitude positiva e construtiva / <i>Building trust and confidence by demonstrating a positive and constructive attitude.</i>
F5	Desenvolvimento Comportamental e de Carreira / Behaviour Development and Career 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>
		F.5.2	Responsabilização pelo desenvolvimento da carreira / <i>Taking responsibility for career development</i>

Análise das competências – Ética e Conduta Profissional

O Que



Onde



Conteúdo

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>
		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>
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. Taking responsibility for an applicable Code of Conduct.</i>

Conteúdo

G3	Profissionalismo da Consultoria, do Negócio de Consultoria e do Consultor / Professionalism in Consultancy, Consulting & Consultant	G.3.1	Executar as tarefas com cuidado, integridade e consciência / <i>Handling assignments with care, integrity and conscientiousness</i>
		G.3.2	Garantia de transparência em todas as fases das atividades / <i>Ensuring transparency in all phases of the assignment</i>
		G.3.3	Compreensão e cumprimento dos papéis requeridos para a tarefa / <i>Understanding and fulfilling the role(s) required in the assignment</i>

Análise das competências – Ética e Conduta Profissional

O Que

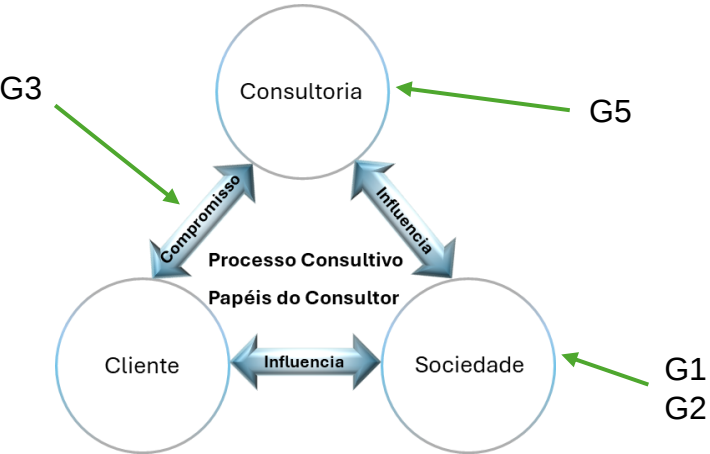


Onde



G4
G5

Profissão de Consultoria



Conteúdo

G4	Valores Pessoais / Personal Values	G.4.1	Ter fortes valores pessoais / Having strong personal values
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 / Planning and undertaking self- development of competence in the use of consultancy tools, techniques and methodologies and showing track record of personal growth.



CMC - GLOBAL
I C M C I

O Modelo de Competências do IBCO

Guia para avaliadores

Guia para avaliadores do Modelo de Competências

Porquê

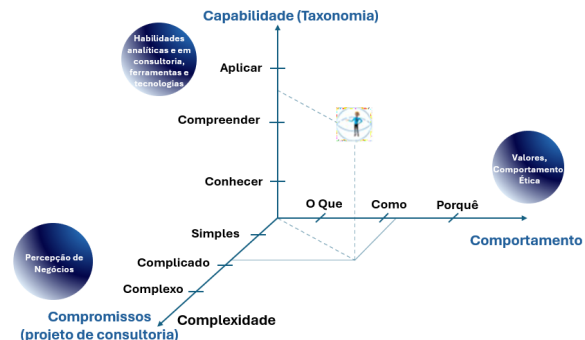
Este Guia do Avaliador do Modelo de Competências descreve os critérios de avaliação a serem empregados para a aprovação do consultor candidato a CMC e o valor para o cliente que ele cria. Há muitos motivos pelos quais temos esse guia:

- Entender por que os vários critérios existem, ou seja, o que é que cria valor para um cliente ou para a comunidade.
- Que tenhamos uma forma uniforme de avaliar, para que haja um tratamento uniforme dos avaliadores ao avaliar os candidatos.
- Para que o candidato possa obter uma explicação razoável sobre o quanto são altas as expectativas sobre as suas qualificações.

O Que

Verificação e Validação

Os avaliadores verificam as competências e o comportamento com base nas faixas do modelo. O avaliador usa o Guia do Avaliador para validar a compreensão dos candidatos com relação aos porque, como e o quê (comportamentos) assim como o grau de desenvolvimento da sua capacidade (conhecer, compreender e aplicar). Com base nos critérios objetivos, seremos independentes do histórico do avaliador.



Como

G Code of Ethics and Professional conduct		Question Set				
		All questions should refer to a specific Engagement Summary				
		Society	Range Statements			SCORE 1 through 3
		Society <i>Understands the respect and awareness for society</i>	Foundation	CMC	Profession Leader	
G1.1	Sustainability & Corporate and Social Responsibility	<i>Do you recommend solutions (both output and outcome) that are compatible with the principles of sustainable development? Do you know the UN SDG?</i>	Understands the requirements in all solutions for Sustainability	Understands and manages diversity in terms of culture, religion, race and gender. Considers the application of UN Sustainable Development Goals in all assignments.	Demonstrates deep knowledge of the UN 17 Sustainable Development Goals Specifically SDGs # 3, 5, 8, 9, 10, 12, 13 and 16 Demonstrates a holistic view of sustainability.	

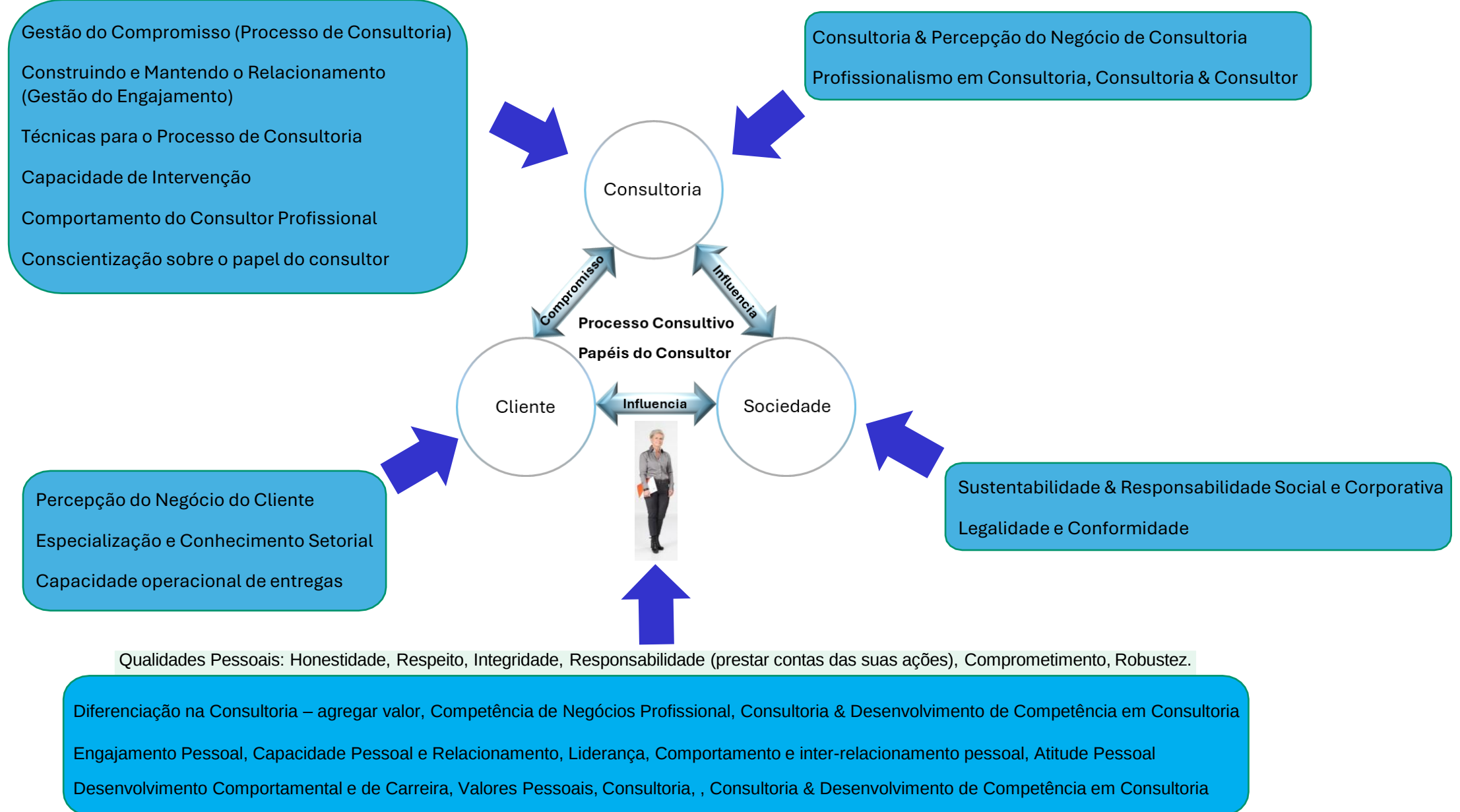


CMC - GLOBAL
I C M C I

O Modelo de Competências do IBCO

Sumário

Sumário – O Modelo de Competência em uma página





Manual das Certificações do IBCO



CMC - GLOBAL

I C M C I

“Excelência em Consultoria de Organização”
www.ibco.org

