



Manual das Certificações do IBCO



CMC - GLOBAL

I C M C I

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

Conteúdo

1. Visão Geral – Consultor de Organização Profissional Associado
2. Visão Geral – O Standard CMC & os Requisitos para o IBCO
3. Os Processos de Certificação
4. A Auditoria Triannual do IBCO e dos CMC – Como preparar-se
5. Mudanças Decorrentes da Atualização do Standard CMC



CMC - GLOBAL



CMC - GLOBAL
I C M C I

O Processo de Admissão ao IBCO

A Acreditação como Consultor de Organização Profissional Associado



Estatutos do IBCO **Admissão de novos associados**

Requisitos para a Admissão de Consultores

- **Categorias ➔ Artigo 9 / empresas e indivíduos**
- **Identificação pessoa física ou jurídica**
- **Requisitos de conhecimento – escolaridade - certificados**
- **Requisitos de experiência em campo – referencias de clientes**
- **Requisitos de conduta – ética – referencias de clientes**
- **Compliance com ISO 20700 ➔ Artigos 11 e 12**

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO



Estatutos do IBCO Admissão de novos associados



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



CERTIFICADO

Válido até *dd/mm/aaaa*

O **IBCO** certifica que **Fulano de Tal (CPF 037.468.838-90)** consta como associado e adimplente com sua **Anuidade** na categoria de **B1** e que até o momento da emissão deste Certificado não havia registrado nenhuma ausência de documentações comprobatórias e nenhuma ocorrência ou denúncia de descumprimento do Código de Ética do Consultor de Organização validado por este Instituto. **O CERTIFICAMOS COMO Consultor de Organização Profissional Associado**

São Paulo, dd de Mês de aaaa

NOME
PRESIDENTE

NOME
1º DIRETOR VICE-PRESIDENTE

Estatutos do IBCO Admissão de novos associados



(CMC001)



Os Estatutos do IBCO – requisitos para a certificação nacional

- Empresas – Artigo 11
 - Documentação e evidências → Artigo 13
- Indivíduos / Autônomos – Artigo 12
 - Documentação e evidências → Artigo 14
- Declarar pautar a sua conduta pelo Código de Ética do IBCO
- Processo de aprovação → Artigos 15 a 19



Anexos do CMC001 – Standards para a certificação CMC

- Modelo de Competências do CMC (CMC002) → teste escrito e entrevista pessoal
- Matriz de Técnicas de Avaliação de Competências Preferenciais Aceitáveis (CMC006)
- Corpo de Conhecimentos do Consultor de Organização (CBK) (CMC004)
- Pré-requisitos Adicionais (CMC005)

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO



CMC - GLOBAL
I C M C I

O Standard do ICMCI para Auditar o IBCO

A Acreditação como Membro Pleno do ICMCI



(CMC001)

Manual CMC – o padrão a ser obedecido pelo IBCO

- **Governança & Gestão**
- **Normas para os CMC & o Processo de Verificação**
- **Princípios de Equivalência & de Reciprocidade**
- **Auditoria do ICMCI sobre o IBCO**
- **Compliance com a norma ISO 17024**

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO

Anexos – Standards



- Modelo de Competências do CMC (CMC002)
- Matriz de Técnicas de Avaliação de Competências Preferenciais Aceitáveis (CMC006)
- Código de Ética (CMC003)
- Corpo de Conhecimentos do Consultor de Organização (CBK) (CMC004)
- Pré-requisitos Adicionais (CMC005)

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO

Anexos – Documentos para Orientação



- Modelo de Competências - Histórico
- Visão Geral do Modelo de Competências (CMC009)
- Apresentação Introdutória ao Modelo de Competências
- Glossário (CMC007)
- Requisitos Gerais – ISO 17024:2012 (CMC008)
- Orientação sobre os DDS – Objetivos Desenvolvimento Sustentável da ONU
- Orientações Anticorrupção - OCDE

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO



CMC - GLOBAL
I C M C I

Os Processos de Certificação

A Acreditação do IBCO pelo ICMCI



Escopo e Referencias

- Conferida a Institutos de Consultores de Organização que certificam Consultores de Organização no seu país
- Uma única instituição em cada país
- Auditados pelo ICMCI a cada 3 anos – a terceira auditoria é presencial
- Auditoria do ICMCI sobre o IBCO
- Autoriza o Instituto a conferir a certificação internacional CMC aos consultores do país
- Suportado nas normas ISO 17011 e ISO 17024
- Demonstrar conformidade com a norma CMC 001 e os seus anexos (CMC 002 a CMC 008) assim como os documentos de suporte



Princípios que regem o processo de verificação (auditoria)

- **Princípio de Equivalência**
 - Os requisitos do ICMCI quando comparados com aqueles vigentes em cada IMC não precisam ser idênticos pois devem ser levados em consideração as diferenças culturais, o ambiente jurídico e o grau de desenvolvimento do IMC e do país.
- **Princípio de Reciprocidade**
 - Os consultores de organização de cada país que recebem a certificação CMC após passar pelo processo de certificação tem o direito de serem reconhecidos reciprocamente como CMCs por qualquer IMC membro do ICMCI. Ou seja, não pode ser exigido dele ter que ser submetido a nova avaliação.
 - Por este motivo, se considera que o processo de certificação seja equivalente em todos os IMCs ao redor do mundo o que, por sua vez, exige muito critério do auditor ao ter que argumentar os critérios de equivalência aplicados ao longo do processo de auditoria.



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC

- **Seção 1** Esquema de Certificação CMC– Descrição Geral
- **Seção 2** A norma / padrão CMC
- **Seção 3** O padrão do ICMCI para o processo padrão de certificação de consultores CMC
- **Seção 4** Acreditação dos Institutos Membros (IMCs – Institutes of Management Consultants) pelo ICMCI

O conteúdo se refere aos requisitos de estrutura organizacional, governança, estruturais e operacionais que o IBCO precisa apresentar para poder ser considerado membro permanente do ICMCI e poder certificar consultores de organização como CMCs.

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC - Seção 1

- **Definição →** o IBCO reconhece no ICMCI a organização internacional com autoridade para o desenvolvimento de padrões profissionais de classe mundial. O Esquema de Certificação CMC adotado pelo IBCO é o meio pelo qual o ICMCI promove um padrão consistente em todos os seus institutos membros para a certificação de consultores de organização.
- **Escopo e Propósito →** A certificação CMC de indivíduos é baseada no Modelo de Competências exigindo evidências de conhecimento, habilidades e ação efetiva empregando tais conhecimentos e habilidades
- **Informa que consultores de organização que estejam atualmente em atividade serão avaliados utilizando o Processo de Certificação Padrão CMC do ICMCI principal, conforme descrito na Seção 3 do manual. Especifica requisitos para o CMC Emérito e o CMC Líder Profissional**

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC - Seção 1

- Especifica as condições para filiação do IBCO ao ICMCI e a manutenção do status de membro pleno ao longo do tempo → Somente Institutos de Membros Consultores de Organização poderão solicitar a filiação ao ICMCI. Somente Institutos Membros Plenos do ICMCI poderão conceder o CMC.
- Especifica o Processo de Garantia da Qualidade dos Padrões CMC dos Institutos Membros → Auditorias trianuais avaliando o processo de certificação CMC do IBCO e a sua equivalência com o Processo Padrão CMC do ICMCI.
- Define a obrigação de atender ao Princípio de Reciprocidade → A marca de excelência CMC é usada mundialmente para identificar um consultor de organização certificado, cuja competência é reconhecida e certificada por um instituto membro do ICMCI. Na medida em que a marca CMC é protegida dentro de cada país, nenhum outro indivíduo ou instituto pode usá-la. O ICMCI proporcionará reciprocidade do CMC sob algumas condições que especifica na seção. Um instituto membro ou associação do ICMCI deve conceder reciprocidade aos CMCs de institutos membros qualificados do ICMCI



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC - Seção 1

- As atividades diárias dos consultores de organização são complexas e variadas , no entanto nesta seção descreve as tarefas típicas.
- Aponta para a ISO 20700:2015, 'Diretrizes para Serviços de Consultoria Organizacional', que também fornece uma estrutura básica dos serviços de consultoria.
- Define os requisitos para a certificação CMC → cumprimento com o Modelo de Competências, qualificações educacionais, experiência, capacidade de atuar de forma independente, referências de clientes e adesão ao Código de Ética do IBCO
- Indica que o padrão CMC é descrito em mais detalhes na Seção 2 do manual e que o processo de certificação de acordo com o Padrão do ICMCI é detalhado na Seção 3 do mesmo
- Finaliza indicando que futuras revisões do padrão deverão levar em conta as partes interessadas e que a revisão ocorrerá pelo menos uma vez a cada três anos.



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC

- Seção 1 Esquema de Certificação CMC– Descrição Geral
- **Seção 2** **A norma / padrão CMC**
- Seção 3 O padrão do ICMCI para o processo padrão de certificação de consultores CMC
- Seção 4 Acreditação dos Institutos Membros (IMCs – Institutes of Management Consultants) pelo ICMCI

O conteúdo se refere aos requisitos de estrutura organizacional, governança, estruturais e operacionais que o IBCO precisa apresentar para poder ser considerado membro permanente do ICMCI e poder certificar consultores de organização como CMCs.

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC - Seção 2

- Descreve os elementos que compõem o padrão.
- Modelo de Competências CMC → especifica o conjunto de habilidades relacionadas, compromissos, conhecimentos e competências que um consultor de organização deve demonstrar na prática para completar com sucesso uma missão de forma independente e sem supervisão. Está descrito no CMCB002 Modelo de Competências
- Corpo de Conhecimentos do Consultor → é uma declaração abrangente de tópicos que cobre o escopo do trabalho de um consultor de organização. Pode ser usado para determinar os tópicos que devem ser incluídos no treinamento para consultores de organização. Está descrito no CMCB003 Corpo de Conhecimento Sumarizado
- Código de Conduta Profissional / Código de Ética → deve ser divulgado amplamente pelo IBCO. O Código de Ética do IBCO está descrito no CMCB003 Código de Ética do IBCO.
- Outros Pré-requisitos → Educação, Requisitos de Associação, Conhecimento Funcional Especializado, Conhecimento Setorial Especializado., Desenvolvimento Pessoal Contínuo. Detalhes se encontram em CMCB005 Pré-requisitos Adicionais.

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC

- **Seção 1** Esquema de Certificação CMC– Descrição Geral
- **Seção 2** A norma / padrão CMC
- **Seção 3** O padrão do ICMCI para o processo padrão de certificação de consultores CMC
- **Seção 4** Acreditação dos Institutos Membros (IMCs – Institutes of Management Consultants) pelo ICMCI

O conteúdo se refere aos requisitos de estrutura organizacional, governança, estruturais e operacionais que o IBCO precisa apresentar para poder ser considerado membro permanente do ICMCI e poder certificar consultores de organização como CMCs.

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC - Seção 3

- Especifica o Padrão do IBCO para o processo de certificação na avaliação de candidatos para a concessão do CMC.
- **Requisito Geral → Deve ser controlado e supervisionado por um comitê profissional. O processo deve ser conduzido por pessoas com conhecimento e experiência nos requisitos. Deve haver disposições para evitar conflitos de interesse**
- Requisitos sobre o registro da candidatura
- Requisitos para a avaliação → equilíbrio entre requisitos obrigatórios, por um lado, e diretrizes de boas práticas.
- O Apêndice 6, CMCB006 Matriz de Técnicas de Avaliação Preferidas e Aceitáveis, contém a definição das técnicas de avaliação de candidatos a CMC reconhecidas pelo IBCO, juntamente com uma matriz que mostra as técnicas "preferidas" e "aceitáveis" para avaliar cada subconjunto de competência no CMCB002 Modelo de Competências do IBCO.



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC - Seção 3

- Estabelece disposições sobre a obtenção e o tratamento de evidências documentais do candidato e define que a avaliação das mesmas requer um avaliador qualificado que deve ser um CMC.
- As evidências documentais exigidas dos candidatos devem incluir, no mínimo, um formulário de candidatura, um currículo detalhado, certificados de diplomas e outras qualificações acadêmicas e profissionais, conforme apropriado, pelo menos 3 descrições detalhadas de compromissos por escrito em um formato definido (que devem incluir pontos de aprendizado) e informações de contato de clientes para cada descrição de compromisso realizado pelo candidato.
- Exige compromisso formal com o Código de Ética.
- Na avaliação de candidatos ao CMC, cada subconjunto de competência no Modelo de Competências do IBCO deve ser avaliado pelo menos duas vezes, utilizando diferentes técnicas, conforme sugerido no CMCB006 Matriz de Técnicas de Avaliação Preferidas e Aceitáveis, sendo que pelo menos uma dessas deve ser uma técnica "preferida" indicada naquele documento.



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC - Seção 3

- Explica como deve ser tomada a decisão como resultado da avaliação do candidato.
- Exige que exista um processo de recertificação no mínimo a cada três anos. O processo deve incluir pelo menos os seguintes elementos: confirmação de trabalho contínuo satisfatório e registros de experiência de trabalho, evidências de desenvolvimento profissional contínuo, adesão formal ao código de ética e referências satisfatórias de clientes.
- Exige que o IBCO tenha uma política e um procedimento documentado para ações disciplinares, incluindo, mas não se limitando a, suspensão ou retirada da certificação no caso de qualquer consultor de organização certificado não cumprir os requisitos de competência ou não aderir ao Código de Ética do IBCO. Determina as cláusulas que devem incluir-se no procedimento disciplinar.
- Exige que o IBCO tenha um processo documentado para receber, avaliar e tomar decisões sobre apelações contra os resultados do processo de certificação. Especifica os elementos mínimos que o processo deve apresentar. Da mesma forma exige a existência de um processo de atendimento a reclamações.



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC - Seção 3

- Exige que exista um processo de controle de marcas de certificação e logos.
- Exige que o IBCO forneça um certificado a todos os consultores certificados CMC e deverá manter a propriedade exclusiva dos certificados. O certificado deve ser projetado para reduzir os riscos de falsificação. Especifica as informações que devem constar no certificado.
- Exige que existam dispositivos que impeçam que a certificação seja usada de forma a prejudicar a reputação do IBCO e que permitam controlar que em caso de suspensão ou retirada da certificação sejam descontinuadas o uso de todas as declarações referentes à certificação que contenham qualquer referência ao IBCO ou à certificação pelo referido consultor.
- Exige disposições que garantam a confidencialidade de dados que surjam do processo, a imparcialidade da avaliação e a ausência de conflitos de interesse. Isto abrange os avaliadores e qualquer pessoa do corpo de colaboradores do IBCO.
- Estabelece critérios para a seleção, aprovação e treinamento de avaliadores.



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC

- **Seção 1** Esquema de Certificação CMC– Descrição Geral
- **Seção 2** A norma / padrão CMC
- **Seção 3** O padrão do ICMCI para o processo padrão de certificação de consultores CMC
- **Seção 4** Acreditação dos Institutos Membros (IMCs – Institutes of Management Consultants) pelo ICMCI

O conteúdo se refere aos requisitos de estrutura organizacional, governança, estruturais e operacionais que o IBCO precisa apresentar para poder ser considerado membro permanente do ICMCI e poder certificar consultores de organização como CMCs.

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC - Seção 4

- Como parte de sua missão de promover e manter padrões profissionais internacionais na consultoria de organização, o ICMCI faz uma avaliação ou auditoria trienal dos padrões CMC do IBCO em relação ao padrão do Esquema de Certificação CMC do ICMCI.
- O ICMCI entende que um padrão profissional comum é essencial para refletir as melhores práticas internacionais, assegurar o entendimento comum entre todos os membros do ICMCI, assegurar consistência na concessão do CMC e fornecer uma base sólida para o reconhecimento recíproco da qualificação internacional do CMC entre todos os seus membros.
- O objetivo da auditoria é garantir a conformidade com esse padrão por todos os motivos mencionados acima; e é igualmente compartilhar ativamente as melhores práticas internacionais e ajudar os institutos a desenvolverem e melhorarem seus padrões e processos profissionais.
- A seguir descreve o Programa de Avaliação descrevendo os diferentes tipos dependendo do status do instituto (membro permanente ou provisório) e de quando tenha sido realizada a última auditoria presencial.



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC - Seção 4

- Descreve o processo de solicitação da auditoria ao ICMCI. O IQA, Instituto Garantia da Qualidade do ICMCI coordena e executa o processo e no fim declara para a Diretoria do ICMCI a conformidade ou não conformidade do instituto auditado com relação ao Processo Padrão de Certificação CMC.
- Dois avaliadores em cada auditoria. O papel do segundo avaliador é revisar os documentos de avaliação do primeiro.
- Os documentos e informações a serem apresentados pelo IBCO aos auditores estarão contidos em dois formulários padrão, o Basic Facts, com dados e informações referentes ao funcionamento e estrutura do IBCO, e a Declaração de Equivalência (o Statement of Equivalence), em que descreve e justifica a equivalência do seu processo de certificação CMC com relação ao Processo de Certificação Padrão do ICMCI.
- A auditoria continua com uma entrevista, virtual ou em pessoa, com os principais dirigentes do IBCO e com dois CMCs que tenham passado pelo processo de certificação recentemente.



CMC001 – Manual Esquema de Certificação CMC - Seção 4

- Há disposições sobre o financiamento da auditoria.
- É exigido que o IBCO esteja em dia com as suas contribuições financeiras anuais ao ICMCI.
- Os auditores elaboram um relatório final que apresentam ao IBCO. Aceito o relatório, os auditores submetem o mesmo para aprovação do colegiado do IQA. Finalizado o processo, o IQA informa à Diretoria sobre a conformidade ou não do IBCO e, caso tenha sido aprovado, solicita ao Diretor Executivo do ICMCI que emita o respectivo certificado.



CMC - GLOBAL
I C M C I

Os Processos de Certificação

A Acreditação CMC de consultores do IBCO

Estatutos do IBCO Admissão de novos associados



(CMC001)



Os Estatutos do IBCO – requisitos para a certificação nacional

- Empresas – Artigo 11
 - Documentação e evidências → Artigo 13
- Indivíduos / Autônomos – Artigo 12
 - Documentação e evidências → Artigo 14
- Declarar pautar a sua conduta pelo Código de Ética do IBCO
- Processo de aprovação → Artigos 15 a 19



Anexos do CMC001 – Standards para a certificação CMC

- Modelo de Competências do CMC (CMC002) → teste escrito e entrevista pessoal
- Matriz de Técnicas de Avaliação de Competências Preferenciais Aceitáveis (CMC006)
- Corpo de Conhecimentos do Consultor de Organização (CBK) (CMC004)
- Pré-requisitos Adicionais (CMC005)

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO

O documento CMCB_r 002 - Modelo de Competências é apresentado em forma de quadro. Nos cabeçalhos e nas primeiras 4 colunas se encontram o número e os nomes de cada competência.

As últimas 3 colunas descrevem três níveis diferente para cada competência

Fundamental / Foundation → representa o nível de entrada do consultor na profissão

CMC → representa o nível do requerido para a certificação

Líder na Profissão → representa o nível do requerido para qualificar um consultor de organização como Consultor CMC Emérito ou Fellow CMC.

1.0 Business insight & attitude Competence Framework Reference

Business insight & attitude						
1.1 Client, functional & sectorial knowledge						
No.	Description	No.	Competence	Foundation	CMC	Profession Leader
A1	Client Business Insight	A1.1	Client understanding	Understand core business structures, processes, management and disciplines	Researches and understands the client business, the sector in which it operates and its stakeholders	Has credible depth of knowledge across range of disciplines, sectors and business environments
		A1.2	Client business knowledge	Researches similar business and best practice	Analyses business culture, structure, processes, management and performance criteria based on scope of work and at an appropriate level to be able to complete the assignment.	Leads by example, applying management and business principles and skills in own business
		A1.3	External awareness	Uses a process to identify impact on client from political, economic, social, technological, legal and environmental factors	Identifies the ecosystem in which the client operates and formulates analysis for client including the current political, economic, social, technological, legal, environmental and competitive factors which may impact the assignment.	Expertise is sought by external parties to advise on issues impacting own sector



CMCB002 – O Modelo de Competências

- **Seção 1** Percepção de negócios e aptidão / *Business insight & aptitude*
 - 1.1 Cliente, Especialização & Conhecimento Setorial / *Client, Specialism & Sectorial knowledge*
 - 1.2 Percepção da Consultoria e do Negócio de Consultoria / *Consultancy & Consulting business insight*
- **Seção 2** Aptidões Para o Exercício da Profissão / *Practice Capabilities*
 - 2.1 Aptidões de Gestão dos Compromissos & de Engajamento / *Assignment & Engagement Management Capabilities*
 - 2.2 Aptidões Consultivas / *Consultative Capabilities*
- **Seção 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*
 - 3.2 Comportamento Pessoal / *Personal Behaviour*
- **Seção 4** Ética e Conduta Profissional / *Ethics and Professional Conduct*
 - 4.1 Sociedade / *Society*
 - 4.2 Cliente / *Client*
 - 4.3 Profissão de Consultoria / *Consultancy Profession*



CMCBr002 – O Modelo de Competências

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

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

A1 - Percepção de Negócio do Cliente / *Client Business Insight*

A1.1 - Compreensão do cliente / *Client understanding*

A1.2 - Conhecimento de negócios do cliente / *Client business knowledge*

A1.3 - Consciência externa / *External awareness*

A2 - Conhecimento Setorial e Funcional / *Specialism and Sectorial Knowledge*

A2.1 - Conhecimento Setorial e Funcional e Experiência / *Specialism and Sectorial knowledge and experience*

A2.2 - Conhecimento de drivers funcionais e setoriais, tendências e desafios futuros / *Knowledge of specialism and sectorial drivers, trends and future challenges*



CMCBr002 – O Modelo de Competências

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

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

B1 - Percepção de Negócio do Cliente / Client Business Insight

B1.1 - Percepção da Consultoria e do Negócio de Consultoria / Consultancy & Consulting Business Insight

B2 - Competência Profissional de Negócios / Professional Business Competence

B2.1 - Atitude Profissional e comportamento como consultor / Professional attitude and behaviour as consultant

B3 - Desenvolvimento das Competências de Consultoria e do Negócio de Consultoria / Consultancy & Consulting Competence Development

B3.1 - Desenvolvimento contínuo da Consultoria e do Negócio de Consultoria / Continuing development of consulting and consultancy



CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 2** **Aptidões Para o Exercício da Profissão / Practice Capabilities**

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

C1 - Gestão dos Compromissos (Processo de Consultoria) / Assignment Management (Consulting Process)

C1.1 - Processos de Gestão dos Compromissos / Assignment Management processes

C1.2 - 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)

C2.1 - Foco no relacionamento e engajamento / Focus on relationship and engagement

C2.2 - 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.

C2.3 - Ser inovador / Being innovative



CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 2** **Aptidões Para o Exercício da Profissão / Practice Capabilities**

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

C3 - Engajamento Pessoal / Personal Engagement

C3.1 - Assumir a liderança do compromisso e engajamento / Taking the lead in assignment and engagement

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

C4.1 - Agregando valor ao cliente através da prática profissional e comportamento ético / Adding value for the client by practicing professional and ethical behaviour.

C4.2 - 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. / 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.



CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 2** **Aptidões Para o Exercício da Profissão / Practice Capabilities**

2.2 Aptidões Consultivas / Consultative Capabilities

D1 - Técnicas de Processo de Consultoria / Consulting Process Techniques

- D1.1 - Uso apropriado de ferramentas e metodologias / Appropriate use of tools and methodologies**
- D1.2 - Habilidade de desenvolver uma solução viável e efetiva / Ability to craft a viable and effective solution**
- D1.3 - Capacidade de Transformação / Transformation capabilities**



CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 2** **Aptidões Para o Exercício da Profissão / Practice Capabilities**

2.2 Aptidões Consultivas / Consultative Capabilities

D2 - Capacidade Pessoal e Relacionamento / Personal Capabilities and Relationship

- D2.1 - Compreender o contexto, processo e resultado das ferramentas e técnicas de consultoria para garantir a sua correta utilização / Understanding the context, process and results of consulting tools and techniques to ensure their appropriate use.**
- D2.2 - Relacionamento e networking / Relationship and Networking Proactively developing and managing a portfolio of relations and networking activities**



CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 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

E1 - Liderança / Leadership

E1.1 - Gestão de si próprio / Managing Themselves

E1.2 - Gestão de outros profissionais / Managing others

E1.3 - Gestão dos compromissos, saídas e resultados / Managing assignment, output and outcome.

E1.4 - Compartilhamento de conhecimento / Sharing knowledge.

E1.5 - Entrega de saídas e resultados / Delivering output and outcome

CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 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**

- E2 - Capacidade de Intervenção / Intervention capabilities**

- E2.1 - Gestão de intervenções para alcançar resultados bem-sucedidos que agreguem valor ao cliente / Managing interventions to achieve successful outcomes that add value to the client.**

- E3 - Capacidade de entrega operacional / Capability in operational delivery**

- E3.1 - Atuação eficaz em ambientes complexos / Working effectively in complex environments**

- E3.2 - Demonstração de habilidades de comunicação / Demonstrating communication skills**

- E3.3 - Demonstração de habilidades de influência / Demonstrating influencing skills.**

- E3.4 - Consciência do Impacto / Awareness of impact**

- E3.5 - Entendimento da importância da imparcialidade e objetividade / Understanding the importance of impartiality and objectivity**

- E3.6 - Gestão de conflitos / Handling conflict**



**<https://www.cmc-global.org/content/cmc> -
revisar após alteração do
site do IBCO**



CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 3** **Comportamento Consultivo / Consultative Behaviour**

3.2 Comportamento Pessoal / Personal Behaviour

F1 - Comportamento profissional do consultor / Professional consultant behaviour

F1.1 - Demonstração de comportamento profissional ao lidar com clientes, partes interessadas e colegas / Demonstrating professional behaviour in dealings with client, stakeholders and colleagues

F2 - Consciência do Papel do Consultor / Awareness of Consultant Role

F2.1 - Consciência e importância de selecionar e seguir o papel apropriado para a atribuição / Awareness and importance of selecting and following the appropriate role for the assignment



CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 3** **Comportamento Consultivo / Consultative Behaviour**

3.2 Comportamento Pessoal / Personal Behaviour

F3 - Comportamento pessoal e interação / Personal Behaviour and Interaction

F3.1 - Assumir a responsabilidade / Taking responsibility

F3.2 - Demonstração de respeito / Showing respect

F3.3 - Tomada de decisões de forma justa, agindo de forma imparcial e objetiva / Making decisions fairly by acting impartially and objectively

F3.4 - Honestidade nas ações / Acting with honesty

F3.5 - Demonstração de integridade / Showing integrity



CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 3** **Comportamento Consultivo / Consultative Behaviour**

3.2 Comportamento Pessoal / Personal Behaviour

F4 - Atitude Pessoal / Personal Attitude

F4.1 - Construção de confiança através da demonstração de atitude positiva e construtiva / Building trust and confidence by demonstrating a positive and constructive attitude.

F5 - Desenvolvimento Comportamental e de Carreira / Behaviour Development and Career development

F5.1 - Planejamento de autodesenvolvimento de habilidades comportamentais e demonstração de registros rastreáveis de crescimento pessoal / Planning self- development of behavioural skills and shows track record of personal growth

F5.2 - Responsabilização pelo desenvolvimento da carreira / Taking responsibility for career developmentm



CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 4** **Ética e Conduta Profissional / Ethics and Professional Conduct**

4.1 Sociedade / Society

G1 - Sustentabilidade e Responsabilidade Social e Corporativa / Sustainability & Corporate and Social Responsibility

G1.1 - Recomendação de soluções compatíveis com os princípios do desenvolvimento sustentável /
Recommending solutions (both output and outcome) that are compatible with the principles of
sustainable development

G1.2 - Demonstração de Responsabilidade Corporativa e Social na própria organização e na de Clientes /
Demonstrating Corporate and Social Responsibility in one's own and Client organisations

G2 - Legalidade e Conformidade / Legality and Compliance

G2.1 - Conformidade com as leis e regulamentos relevantes do país ou países em que o trabalho é realizado
/ 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.



CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 4** **Ética e Conduta Profissional / Ethics and Professional Conduct**

4.2 Cliente / Client

G3 - Profissionalismo da Consultoria, do Negócio de Consultoria e do Consultor / Professionalism in Consultancy, Consulting & Consultant

- G3.1 - Executar as tarefas com cuidado, integridade e consciência / Handling assignments with care, integrity and conscientiousness**
- G3.2 - Garantia de transparência em todas as fases das atividades / Ensuring transparency in all phases of the assignment**
- G3.3 - Compreensão e cumprimento dos papéis requeridos para a tarefa / Understanding and fulfilling the role(s) required in the assignment.**



CMCBr002 – O Modelo de Competências

- **Seção 4** **Ética e Conduta Profissional / Ethics and Professional Conduct**

4.3 Consultancy Profession

G4 - Valores Pessoais / Personal Values

**G4.1 - Recomendação de soluções compatíveis com os princípios do desenvolvimento sustentável /
Recommending solutions (both output and outcome) that are compatible with the principles of
sustainable development**

G5 - Desenvolvimento de Competências de Consultoria, do Negócio de Consultoria e do Consultor / Consultancy, Consulting and Consultant Competence Development

**G5.1 - 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..**



Adesão expressa do candidato ao Código de Ética

CMCBr003 – O Código de Conduta / Ética

- Seção 1 Serving the interests of Clients - **RELAÇÃO COM O CLIENTE DE CONSULTORIA**
- Seção 2 Serving the interests of Society - **RELAÇÕES COM A COMUNIDADE**
- Seção 3 Serving the interests of the Organisation I work for **só consta no Código do ICMCI**
- Seção 4 Serving the interests of those I work with **só consta no Código do ICMCI**
- Seção 5 Serving the interests of the Consultancy Profession - **RELAÇÕES COM A CATEGORIA PROFISSIONAL**



CMCBr005 – Pré-requisitos adicionais

- Seção 1 Requisitos de associação
- Seção 2 Conhecimento Funcional Especializado
- Seção 3 Conhecimento Setorial Especializado
- Seção 4 Experiência
- Seção 5 Atualmente ativo em consultoria
- Seção 6 Independência

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO



A avaliação dos candidatos se fará usando as técnicas indicadas neste documento para avaliar cada competência

CMCBr006 – Matriz de Técnicas de Avaliação de Competências Preferenciais Aceitáveis

- **Seção 1** **Percepção de negócios e aptidão – Competências A & B**
- **Seção 2** **Aptidões Para o Exercício da Profissão – Competências C & D**
- **Seção 3** **Comportamento Consultivo – Competências E & F**
- **Seção 4** **Ética e Conduta Profissional – Competências G**



<https://www.cmc-global.org/content/cmc>
- revisar após alteração
do site do IBCO

CMC004 – O Corpo de Conhecimentos do Consultor de Organização (CBK)

- Seção 1 A profissão de consultoria de organização
- Seção 2 Organizações
- Seção 3 O Processo de Gestão
- Seção 4 Habilidades e conhecimentos em consultoria
- Seção 5 O negócio da consultoria

CMCBr004 – O Corpo de Conhecimentos do Consultor de Organização (CBK)

O Código de Ética do IBCO

CONSULTORIA: HISTÓRIA E PROPÓSITO NA ATUALIDADE

A. Desenvolvimento das Competências Requeridas em Consultoria

- O relacionamento cliente-consultor
- Eficácia da consultoria

B. Competências de Gestão e Organização

C. Competências como Especialista Técnico/Profissionais

D. Compreensão Conceitual do PESTLM

E. Competências implícitas em ACR



CMCBr007 – Glossario Master

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO



CMCBr008 – Requisitos Gerais da ISO/IEC 17024:2012

- Seção 1 Organização, Estrutura e Sistema de Gestão, Responsabilidade e Autoridade
- Seção 2 Gestão da Imparcialidade, incluindo Atividades de Treinamento
- Seção 3 Gestão das Finanças e Responsabilidade
- Seção 4 Recursos – Pessoal Interno e Terceirizado, Instalações
- Seção 5 Controle de Documentos
- Seção 6 Registros do processo de certificação CMC dos candidatos
- Seção 7 Auditoria Interna e Revisão da Gestão
- Seção 8 Ação Corretiva e Preventiva



Documentos de suporte

- Histórico e antecedentes do Modelo de Competências
- Apresentação de introdução ao Modelo de Competências
- ODSs da ONU
- Orientação Antissuborno para ICMCI – OCDE e Orientação ISO 26000 para ICMCI

<https://www.cmc-global.org/content/cmc> - revisar após alteração do site do IBCO