

Auditoria

NOTAS:

- . IPQ - Regulador de toda a certificação em Portugal
- . NPENISO9000:2015 - Norma ajustava a realidade Portuguesa.
- . A ISO queria norma generalista que possa ser aplicada em cada estado membro integrante da ISO.
- . A auditoria pode ser feita por trabalhadores internas ou pessoal externo.

Acreditação

Normalização em Portugal: De acordo com o Decreto-Lei nº142/2007, de 27 de abril, a atividade de normalização é coordenada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), como Organismo Nacional de Normalização (ONN), podendo ser desenvolvida com a colaboração de Organismos de Normalização Setorial (ONS), per ele reconhecidos para o efeito.

Normalização

Acreditação: Atestação de Terceira parte, relativa a um organismo de Avaliação da conformidade, que consitui um reconhecimento formal da sua competência para a realização de atividades específicas da Avaliação da conformidade. É da responsabilidade (em Portugal) do Instituto Português de Acreditação, I.P. (IPAC).

. Atestação de Terceira parte, relativa a m organismo de Avaliação da conformidade, que constituiu um reconhecimento formal da sua competência para a realização de atividades específicas da Avaliação da conformidade.

Certificação: Atestação (emissão de comprovação, com base numa decisão decorrente de uma análise, de que o cumprimento dos requisitos especificados foi demonstrado) de Terceira parte relativa a produtos, processos, sistemas ou pessoas. É um processo de avaliação da conformidade com determinada norma.

Quem deve certificar? Organizações com competência reconhecida, imparciais e devidamente acreditadas (pelo IPAC): Asociación Española de Normalización y Certificación; APCER- Associação Portuguesa de Certificação; Bureau Veritas Certification Portugal; CERTIF- Associação para a Certificação; EIC – Empresa Internacional de Certificação, S.A.; Lloyd's Register Quality Assurance; SATIVA -Desenvolvimento Rural; SGSICS – Serviços Internacionais de Certificação.

Auditoria: Processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e a respetiva avaliação objetiva com vista a determinar em que medida os critérios de auditoria são satisfeitos.

Reportar à Gestão de Topo:

- . Monitorizar indicadores de desempenho;
- . Verificar a implementação e o cumprimento dos procedimentos definidos;
- . Avaliar se os seus objetivos foram alcançados;
- . Identificar oportunidades de melhoria.

Importância do conceito de auditoria

- . Importante instrumento de gestão para monitorizar a efetiva gestão do risco numa organização;
- . Tem uma função preventiva e responsabilizadora;
- . Dá à organização uma perspetiva objetiva e específica sobre os resultados efetivos das práticas de funcionamento.

Auditoria de RH: Diagnosticar, analisar, controlar e aconselhar futuras linhas de ação dentro da estrutura da GRH da empresa (a auditoria de RH é uma auditoria funcional).

Normas de referência:

NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos

ISO 19011:2018 - Guidelines for auditing management systems. (À Norma Europeia EN ISO 19011:2011 (versão anterior), foi dado estatuto de Norma Portuguesa em 2012-02-27 (Termo de Adoção nº 230/2012, de 2012-02-27). **NP EN ISO 19011:2012**

NP 4427:2018 – Sistemas de Gestão das Pessoas

- . Desenvolvida para responder à necessidade sentida pelos interessados na existência de uma norma aplicável a Sistemas de Gestão de Pessoas relativamente à qual possam ser avaliados e ter os seus sistemas certificados.
- . 1ª Norma que aborda a gestão dos RH como um todo e permite a certificação de uma organização neste domínio.

Documentos requeridos pela NP4427:2018:

- . Política de RH;
- . Responsabilidades, autoridades e interação das diferentes entidades envolvidas no desempenho do SGRH;
- . Procedimentos (a norma exige 11 documentados);
- . Registos

(Informação e respetivo meio de suporte)

Procedimentos documentados

(FALTA)

Entidades certificadas pela NP4427:2004

CENFIM	• Grupo CH Business
Ministério da Defesa Nacional (Marinha)	– ALH Dinamização de Espaços e Eventos Empresariais Unipessoal
Imprensa Nacional Casa da moeda	– Burocratik - Design e Comunicação Unipessoal
JPM - Automação e Equipamentos Industriais – (equipamentos industriais e de quadros elétricos para automação industrial)	– CH Academy - Gestão de Capital Humano
GTI	– CH Business Consulting
– GTI - Gestão, Tecnologia e Inovação	– KWL - Sistemas de Gestão da Qualidade
– GTI II - Consultoria e Formação;	– Monsters and Company Soluções de Comunicação
– GTI III - Qualidade Ambiente e Segurança,	– XL7 - Sistemas de Informação para Gestão
– GTI-ETT - Empresa de Trabalho Temporário	• EMEF - Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário, S.A.
Câmara Municipal do Porto	• CINCLUS Project Management, S.A.
INOVOPEDRA - Indústria Inovadora	

O porquê da auditoria aos RH (e à Formação):

Auditoria aos processos formativos ou aos RH significa que estamos a falar de um sistema que garanta a qualidade e a transparência de procedimentos.

Vantagens da Auditoria (de RH)

- Respondem pelos padrões de qualidade de uma empresa e refletem-nos no exterior;
- A verificação sistemática de conformidades nestes processos representa um fator competitivo das empresas, no futuro, pois poderão ser sinónimo de garantia de qualidade, idoneidade, isenção e catalisador dos processos comunicacionais e de desempenho dos seus RH;
- Ajudam a melhorar e a desenvolver, nas organizações, aspetos ligados à vertente humana.

Auditoria em RH

(FALTA IMAGEM)

Premissas da Auditoria

- . É um órgão de controlo nas organizações (quer estatais quer privadas), devendo manter-se absolutamente independente.
- . Permitir que diferentes auditores, trabalhando de forma independente, cheguem às mesmas conclusões em circunstâncias semelhantes (Como uma fórmula matemática) ex. Se existir uma avaliação de um aluno, é importante ter os tópicos de referência para que outros professores consigam chegar aos mesmos resultados.

Elementos associados ao conceito (sempre associados a qualquer auditoria)

- Conteúdo: uma opinião (centrada em juízos de facto);
- Condição: profissional;
- Justificação: sustentada em determinados procedimentos;
- Objeto: uma dada informação obtida num certo suporte;
- Finalidade: determinar se apresenta adequadamente a realidade ou se esta responde às expectativas que lhe são atribuídas, quer dizer, a sua fiabilidade.

Abrangência do Conceito

Pode dizer-se que a auditoria é uma operação de análise e diagnóstico da empresa, tendo em consideração todos os aspetos da sua gestão, a fim de avaliar a coerência, a racionalização de processos e de apreciar a validade e o rigor dos resultados. Pressupor ter sempre uma norma ou documentos para a verificação, de acordo com o que está normalizado.

Auditar é...



- . Existe uma norma com requisitos que devem ser cumpridos para ter a certificação.
- . Os documentos das organizações devem estar de acordo com a norma.
- . A prática deve ser também avaliada.

. A equipa auditora verifica/avalia se há conformidade entre aquilo que a empresa escreveu no procedimento e o que se verifica na prática.

. No caso de uma auditoria ISO 9001:2015, o auditor vai verificar se a empresa cumpre a norma em termos de documentos (ex: manual de qualidade, mapa de processos, documentos de não conformidade, tratamento de não conformidades, procedimentos internos obrigatórios, relatórios de auditorias anteriores (norma de auditoria ISO 19011)).

Tipos de auditoria:

Auditoria externa: realizada por entidades que não pertencem à empresa auditada. É uma auditoria realizada por terceiros, normalmente organizações auditoras externas independentes (maior rigor e inserção devido ao maior distanciamento entre auditores e auditados).

De segunda parte – por uma organização com interesses noutra organização (ex: pelo cliente ao seu fornecedor).

De terceira parte – por uma organização independente, normalmente com o objetivo de obter a certificação (auditoria de concessão; de acompanhamento; de renovação).

Auditoria interna: Por decisão do órgão máximo de gestão da empresa, é realizada com recursos materiais e humanos da própria empresa auditada. Pretende-se que auxilia a equipa de gestão no seu desempenho de atribuições e responsabilidades, com base nas suas avaliações, advertências e recomendações. Espera-se que faça um exame e avaliação das atividades da empresa, de forma isenta. É uma auditoria realizada pela própria organização ou a pedido desta (poderão ser uma mais valia para aprovação nas auditorias externas).

De primeira parte – pela organização, nela própria, com objetivos próprios.

Programa de auditoria: conjunto de uma ou mais auditorias planeadas para um dado período de tempo e com um fim específico (ISO 19011). Inclui, também, todas as atividades necessárias para planear e organizar os tipos e números de auditorias e, para providenciar recursos para a sua condução eficaz e eficiente, dentro do limite temporal definido).

Técnicas de análise e controlo de auditorias:

- Inquéritos;
- Entrevistas;
- Check-list;
- Análise de relatórios;
- Análise presencial/observação.

Metodologia da auditoria:

- Objetivos;
- Âmbito;
- Fases;
- Principais instrumentos;
- Perspetivas de análise;
- Estrutura do relatório final.

Âmbito de uma auditoria: com base na dimensão da auditoria podemos escolher entre:

- Auditoria completa ou profunda (começa com um pré-diagnóstico que ajude o auditor a descobrir os principais pontos fracos da organização e sobre os quais se deverá centrar a intervenção do auditor);
- Auditoria parcial ou especializada (neste caso, há a definição prévia de um objetivo).

Na definição dos objetivos e âmbito: Definição clara de objetivos e da natureza dos materiais, das funções e dos problemas a resolver para que o auditor saiba exatamente o que é pretendido pelo cliente (deve também ser identificado o que a empresa não quer que seja auditado). Uma equipa de auditoria deve conhecer, com precisão, os objetivos da sua intervenção, as metas e a respetiva calendarização.

Fases do Processo de Auditoria:

1. Consciencialização das necessidades e dos benefícios da auditoria (serem percebidas e aceites, por todos os envolvidos, as razões da sua realização);
2. Envolvimento do órgão máximo de gestão;
3. Natureza e caracterização do auditor (decidir qual a entidade auditora, o nível de qualificação do auditor, se é uma auditoria isolada ou em equipa, interna ou externa);
4. Custos, forma de pagamento e prazos de execução (o que implica a definição de critérios de avaliação das propostas apresentadas pelas diferentes empresas fornecedoras da auditoria);
5. Envolvimento do pessoal interno (na elaboração de informação e apoio à auditoria).

Na escolha dos auditores devemos:

- Integridade (não se deixar pressionar);
- Apresentação imparcial (relatar com verdade e rigor);

- Cuidado profissional (cuidado com as tarefas que desempenham e a confiança depositada pelo cliente da auditoria);
- Confidencialidade (descrição e proteção da informação confidencial);
- Independência (objetividade e imparcialidade das conclusões);
- Abordagem baseada em evidências (conclusões fiáveis).

Crítérios de seleção de auditores

- Dominar o referencial normativo;
- Conhecer a atividade;
- Ler a documentação possível da empresa;
- Elaborar o plano de auditoria.

Planeamento e programação:

Plano de auditorias à Organização da equipa auditora à Preparação da auditoria à Notificação da auditoria

Aspetos desta fase:

1. Seleção da área a ser auditada;
2. Dimensão da empresa;
3. Conjetura económica e social;
4. A equipa que vai auditar;
5. A periodicidade da auditoria;
6. Os custos implicados;
7. O tempo gasto;
8. Comunicar a auditoria.

Fase de Planeamento e Programação:

- Esta fase inclui todas as atividades desde a seleção da equipa auditora até à recolha de informações no local;
- O que pode comprometer a decisão de aceitação da realização da auditoria?
 - Impedimento de ordem deontológica;
 - Natureza da relação do auditor com o auditado, falta de independência ou estatuto;
 - Dificuldade ligada a uma situação imprópria para a auditoria;
 - Dificuldade ligada às aptidões, competências.

Programa de auditoria interno:

Importante:

- Escolher os momentos para a auditoria ou mesmo sem aviso prévio;
- Ser muito criterioso com a seleção da equipa auditora.

Procedimentos da Implementação do Programa de Auditorias:

- a. Planeamento, calendarização e coordenação das auditorias e de outras atividades relevantes;
- b. Comunicação do programa de auditoria às partes relevantes;
- c. Seleção adequada das equipas de auditores, atribuição dos seus papéis e responsabilidades (garantia de competências dos auditores);
- d. Avaliação e desenvolvimento contínuo dos auditores;
- e. Provisão dos recursos necessários às equipas auditoras;
- f. Confirmação da condução da auditoria de acordo com o programa de auditorias;
- g. Confirmação do controlo de registos das atividades de auditorias;
- h. Monitorização do desempenho e da eficácia do programa de auditoria;
- i. Confirmação da revisão e aprovação dos relatórios das auditorias e da sua distribuição ao cliente da auditoria e a outras partes especificadas (relato dos resultados globais do programa de auditoria à gestão de topo);
- j. Confirmação do seguimento das auditorias se aplicável.

Caraterização do ambiente a auditar:

- O auditor tem que conhecer bem as condições em que vai auditar;
- Deve reconhecer e analisar, previamente, informação relativa à empresa em geral e, especificamente sobre a área a auditar, a partir da leitura de dossiers técnicas, documentos e procedimentos da organização;
- A partir desta informação deve recolher "pistas de auditoria".

Organização dos recursos necessários: Determinar os recursos materiais e humanos necessários a utilizar na auditoria (ex: definir quem devem ser os interlocutores na empresa para apoiar a auditoria bem como outros elementos da equipa).

Fases de desenvolvimento/execução (realização):

- Esta fase começa com a reunião de abertura e inclui a recolha e análise da informação (análise de registos, observações, entrevistas).

- Compreende:

1. Reunião de abertura;
2. Recolha de informação;
3. Análise da auditoria/elaboração do relatório preliminar;
4. Reunião de encerramento antes da elaboração do relatório escrito.

Formulação do Plano de Trabalho: Inclui o programa das atividades, devidamente calendarizado (não deve ser inflexível para permitir modificações ao longo da duração da auditoria).

Execução da auditoria:

- Análise do ambiente geral da empresa (conhecer a atividade e condições de funcionamento da área a auditar);
- Organização da empresa a auditar (analisar organigrama, as funções de cada colaborador do departamento a auditar, as qualificações, as remunerações, a antiguidade, o nível de experiência, a formação adquirida e as relações hierárquicas e funcionais).

Práticas de auditoria – entender as condições do auditado: Entender o espírito e o enquadramento em que se encontram os auditados; colocar os auditados “à vontade”, fazer face à sua apreensão, às suas preocupações à Criar um ambiente adequado e facilitador.

Há determinado tipo de técnicas que não devem ser usadas:

- Perguntas indutoras da resposta;
- Perguntas que já traduzem a opinião do auditor;
- Não se deve questionar o grupo. As perguntas devem ser direcionadas e, quando não respondidas pela pessoa correta, deve-se interromper explicando porque é importante ser o inquirido a responder;
- Quando necessário, pode-se abandonar a procura de informação. A auditoria não é uma investigação policial.

Práticas de auditoria – entender as condições do auditado: permitir ao auditor o entendimento da natureza do processo a auditar e o papel do auditado no processo.

Seleção de técnicas:

- Documentação interna sobre os procedimentos;
- Entrevista com vários interlocutores;
- Análise de provas internas e externas (por ex. reclamações, mensagens dos clientes, relatórios sobre o funcionamento de determinado equipamento, recolha de amostras, simulações, checklist dos passos tidos como necessários, ...).

Fases de avaliação e apresentação de resultados (fase de relatório):

- Esta fase concentra-se na elaboração de um relatório escrito de auditoria, cuja apresentação e conteúdo deverão assegurar uma comunicação exaustiva e formal dos respetivos resultados e conclusões;
- Este relatório é divulgado, normalmente numa reunião de encerramento da auditoria, na qual a equipa auditadora deverá referir o seguinte:
 - Reconhecer publicamente a colaboração obtida por parte dos auditados;
 - Apresentar o relatório da auditoria e aguardar as sugestões/críticas da parte dos auditados.

Elaboração do relatório final: Concluída a auditoria, o auditor terá que elaborar o relatório detalhado das suas atividades (ex: data de início e fim de cada atividade, identificação das pessoas entrevistadas, problemas encontrados, efeitos e recomendações de melhoria e/ou modificações de fundo.

Relatório da auditoria:

- Os resultados podem ser medidos através de Evidências Objetivas, baseadas em factos obtidos através de observação, medição, testes, registos ou entrevistas;
- Pontos fortes;
- Constatações – são as conformidades, não conformidades, ou oportunidades de melhoria constatadas ao longo da auditoria;
 - Não conformidades – resultam do incumprimento de um requisito (legal, estabelecido pelo sistema de gestão (ex. da qualidade, da GRH) da organização ou pelo cliente).
 - Oportunidade de melhoria – uma sugestão de algo que pode ser melhorado no sistema.
- Conclusões.

Principais aspetos do relatório final:

- Ser objetivo e oportuno;
- Deve conter avaliações precisas dos factos verificados;
- Recomendar mudanças cuja finalidade seja a melhoria do funcionamento global e/ou particular;
- Propor novos processos de controlo interno que permitam detetar futuros erros ou omissões;

- Contribuir significativamente para a otimização do processo de tomada de decisões pelos órgãos de gestão da organização.

Relatório de uma auditoria:

- É o produto final do trabalho da equipa auditora;
- É o resultado de todas as observações, entrevistas e constatações de factos ocorridos na auditoria;
- Não deve suscitar dúvidas relativamente às não conformidades e observações detetadas na auditoria.

O relatório deve conter:

- Objetivo da auditoria;
- Âmbito da auditoria (unidades funcionais, organizacionais, processos auditados e o período coberto pela auditoria);
- Identificação do cliente da auditoria;
- Identificação da equipa de auditoria (auditor coordenador e restantes elementos);
- Locais e datas onde foram realizadas atividades de auditoria;
- Os critérios da auditoria;
- As constatações da auditoria;
- As conclusões da auditoria.

Objetivos do relatório de auditoria de RH/FP

- Documentar o âmbito da auditoria;
- Fornecer à gestão de topo informações sobre o grau de cumprimento da política de RH ou FP na organização e os progressos da mesma em termos de qualificação dos RH (no caso da FP);
- Fornecer à gestão de topo informações sobre a eficácia das metodologias adotadas para monitorização e avaliação da formação na organização;
- Demonstrar a necessidade de medidas corretivas, sempre que se justifiquem.

Responsabilidade da elaboração do relatório:

- A responsabilidade pela preparação e conteúdo deste relatório é do auditor coordenador;
- Ter atenção às inferências (afirmações), extrapolações (uso distorcido da ideia) e juízos (expressões pessoais de aprovação ou reprovação).

Importância do relatório:

- Para a organização auditada, o relatório é como uma avaliação da qualidade do seu desempenho, indicando se existe alguma necessidade de assumir medidas corretivas;
- Para a administração é um indicador sobre a qualidade do funcionamento da empresa no seu todo e dos seus RH em particular, no que respeita ao exercício das suas funções.

Quando aplicável pode conter ainda:

- Confirmação do cumprimento dos objetivos estabelecidos para a auditoria;
- Um sumário do processo de auditoria, incluindo obstáculos encontrados;
- O plano de auditoria;
- Uma lista de elementos auditados;
- Eventuais áreas não auditadas (amostragem);
- Eventuais divergências não resolvidas, entre a equipa auditora e os representantes da organização auditada;
- Recomendações de melhoria (se tal fizer parte dos objetivos da auditoria);
- Declaração sobre a natureza confidencial do conteúdo;
- Lista de distribuição do relatório de auditoria.

O que fazer caso existam não conformidades:

- O relatório será acompanhado por registos de ações corretivas, que deverão incluir as causas do problema, ações corretivas propostas para remediar o problema e a causa do mesmo, datas e responsáveis para a implementação das ações;
- Os resultados das auditorias devem ser levados ao conhecimento das áreas auditadas e as ações corretivas acordadas com elas. Contudo, não é aceitável que sejam as equipas auditoras a definirem (aprovar) as ações corretivas. Podem e devem propor ações (mas não têm de ser vinculativas).

Resultados de uma auditoria – cinco níveis de parecer:

1. Continuação da implementação com o mesmo perfil ou superior;
2. Continuação da implementação com recomendações;
3. Suspensão temporária da certificação;
4. Suspensão definitiva da certificação;
5. Não renovação.

Fase de encerramento:

Incide sobre:

- As ações resultantes do relatório;
- A análise de todas as situações passíveis de melhoria;
- O acompanhamento dos problemas detetados e evitar a sua repetição.

Na reunião de encerramento de auditoria:

- O auditor coordenador deve ler em voz alta o relatório da auditoria e os respetivos registos de ações corretivas e entrega os mesmos ao representante da empresa, tendo este que evidenciar a sua concordância com os factos registados;
- A empresa fica responsável por tratar as não conformidades/observações detetadas, acabar de preencher os registos de ações corretivas e proceder ao seu envio para a equipa auditora, no tempo estipulado no relatório de auditoria;
- O processo apenas fica concluído quando a equipa auditora dá, finalmente, o seu aval relativamente às respostas obtidas.

Processo:

Início da auditoria:

- Nomeação do coordenador da equipa auditora;
- Definição de objetivos, âmbito e critérios de auditoria;
 - Determinação da exequibilidade da auditoria;
 - Seleção da equipa auditora;
- Estabelecimento do contacto inicial com o auditado.

↓

Condução da revisão de documentos:

- Revisão de documentos relevantes do sistema de gestão, incluindo registos e determinação da sua adequabilidade aos critérios da auditoria.

↓

Preparação para as atividades da auditoria no local:

- Preparação do plano da auditoria;
- Atribuição de tarefas à equipa auditora;
- Preparação dos documentos de trabalho.

↓

Execução da auditoria:

- Condução da reunião de abertura;
- Comunicação durante a auditoria;
- Papéis e responsabilidades de guias e observadores;
- Recolha e verificação da informação;
- Elaboração das constatações da auditoria;
- Preparação das conclusões da auditoria;
- Condução da reunião de encerramento.

↓

Preparação, aprovação e distribuição do relatório da auditoria:

- Preparação do relatório da auditoria;
- Aprovação e distribuição do relatório da auditoria.

↓

Fecho da auditoria.

↓

Seguimento da auditoria:

- São as ações levadas a cabo pelo auditado (corretivas, preventivas ou de melhoria) mas que não fazem parte desta auditoria;
- Na maior parte das vezes, o envio do relatório ao auditado marca o fim da auditoria.