Auditoria e Certificação: Desafios no atual contexto

Luis Fonseca; luis.fonseca@apcer.pt

15 Outubro 2011. ISCAC

www.enercer.pt;
www.apcer.pt

Introdução

A APCER
www.apcer.pt

- Missão: Prestar serviços de certificação e de verificação que promovam nos clientes melhorias de desempenho distintivas, duradouras e substanciais, criando relações de longo prazo mutuamente benéficas;
- Início de actividade em 1996;
- 25 Associados (inclui AIP, AEP, IAPMEI e mais 22 Associações e Institutos);
- Líder de Mercado na actividade de Certificação:
  - Quotas de mercado entre os **50 e 55%***
  - Certificados emitidos (1996: 460 / 2011: mais de 5000)
    - **ISO Survey 2009*

Introdução

Missão

Prestar serviços no domínio da energia e certificação de edifícios, angariando novos clientes e garantindo que os serviços realizados respondem integralmente às suas necessidades e expectativas.

Gestão

O que é uma empresa ?

Organização formal de Pessoas e Capital;

- Tem por objectivo gerar valor acrescentado (outputs » inputs);
- Obtido através da criação de bens económicos (produtos e serviços);
- Que satisfaçam as necessidades de Clientes.

O que é a Gestão?

- Processo de coordenação das actividades: eficácia + eficiência;
- Objectivos*: Do the right thing (*executar as atividades de forma a cumprir os objectivos);
- Recursos: *Do the things right* (obter o máximo resultado, com o menor esforço – produtividade).

Gestão

As Funções da Gestão

- Planeamento: definir Objectivos e Estratégias para os atingir, desenvolver planos para integrar e coordenar as actividades;
- Organização: Determinar as tarefas a executar, as Pessoas e os recursos necessários para as realizar, agrupar tarefas, definir níveis de tomada de decisão e de reporting;
- Liderança: dirigir e motivar todos os interessados para a prossecução dos objectivos e planos e lidar com os comportamentos dos subordinados;
- Controlo: monitorizar as actividades e os resultados, assegurando que as actividades são executadas conforme planeado de modo a que os objectivos estabelecidos sejam atingidos.

Acrescentar Valor!

Gestão

Missão da Empresa: é a justificação socioeconómica de existir;

Estratégia da Empresa: conjunto de objetivos (metas a atingir) e políticas (meios para atingir os objetivos);

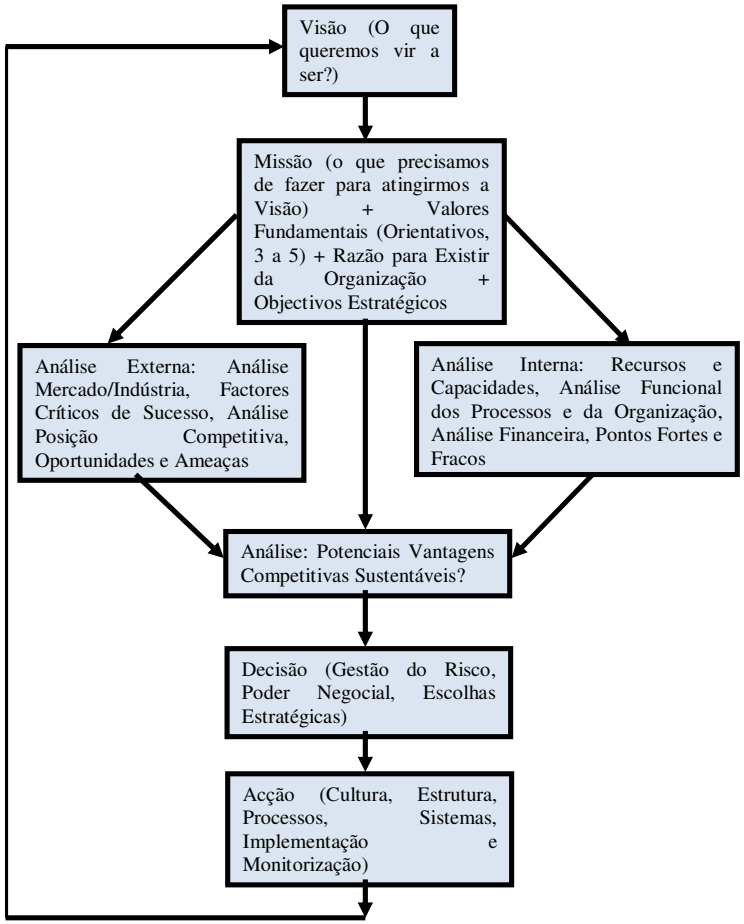
Organização: segue a estratégia; organizar para agir, viver, dar vida; uma boa organização é a que funciona. A organização é contingente e dinâmica em função das circunstâncias;

Planear a Ação: para assegurar que a empresa funciona e de forma a evitar os obstáculos;

Dirigir: é decidir e fazer fazer;

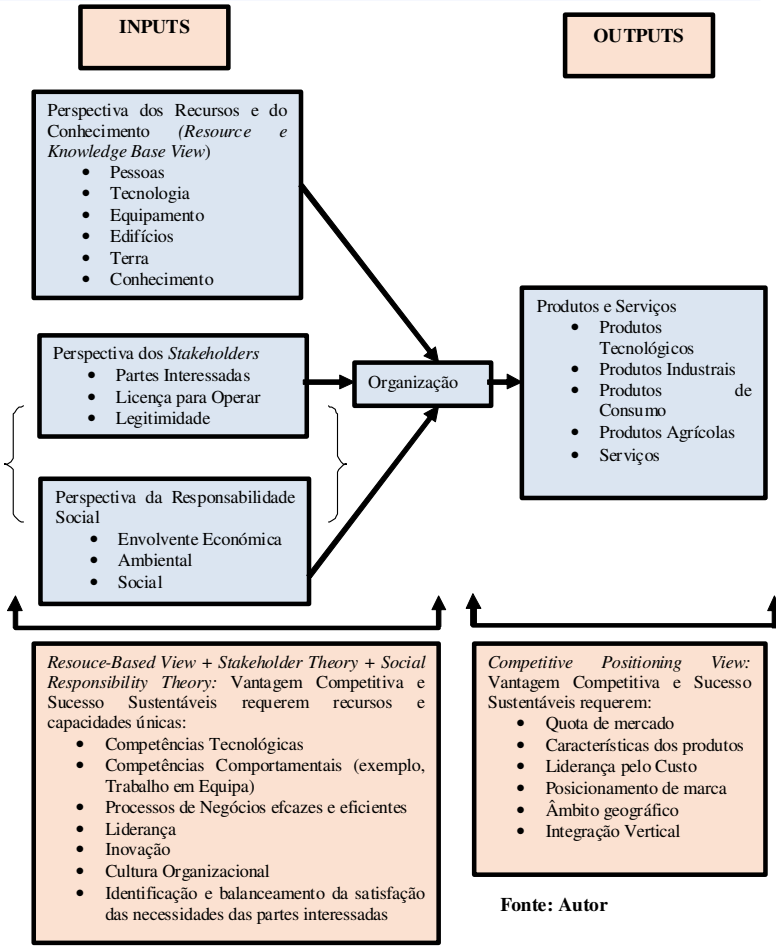
Sistema de Informação: há que garantir a fluidez da informação (verídica, atempada e concisa).

Gestão: Formulação e Implementação da Estratégia



Fonte: Autor.

Gestão: Modelo Teórico Integrador



Fonte: Autor

Contexto

A perpectiva actual coloca o ênfase no equilíbrio da satisfação sustentável das diversas partes interessadas relevantes:

- Clientes/Utentes, ...;
- Accionistas/Sócios/Tutela;
- Colaboradores;
- Fornecedores/Parceiros;
- Governos
- Sociedade em geral.

Contexto

- Globalização de serviços e de operações
- Impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação
- Aparecimento de novos gigantes económicos: China. Índia, Brasil, Indonésia, México, ...
- Ameaças à segurança: terrorismo, pandemias, desastres naturais
- Organizações Globais
- Redes de fornecimento complexas

Contexto

- Conceito de Desenvolvimento Sustentável que incorpore os pilares Económico, Social e Ambiental
- Responsabilidade Social das organizações (integração de preocupações sociais e ambientais nos seus processos estratégicos de decisão, nas suas operações de negócio e na interacção com os seus Stakeholders, numa base voluntária, EU Response Project, 2008)

Contexto

- Abordagem Multidisciplinar
- Pensamento Sistémico
- Envolvimento dos “Stakeholders” nos processos de cocriação de valor
- A natureza global dos problemas exige que todos os actores económicos, governos, instituições públicas e privadas e cidadãos sejam actores neste processo

Contexto

- Antes do aparecimento das normas ISO 9000 (9001/2/3- 1987, revistas em 1994, em 2000 E 2008, ano em que passou a existir apenas a norma ISO 9001:2008 como norma de sistema de gestão), existiam muitas normas concorrenciais de sistemas da qualidade, quer a nível local, nacional, regional e global;

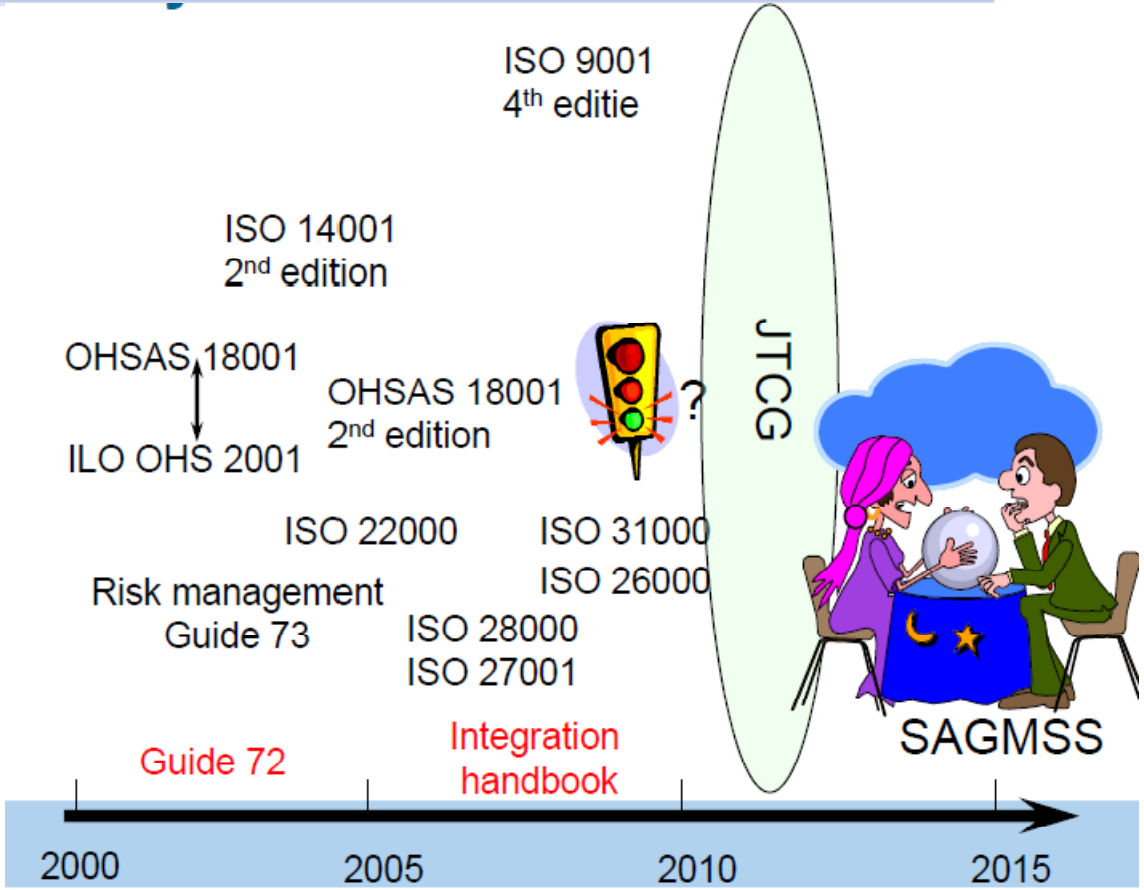
- Globalização potenciou o aparecimento de normas internacionalmente reconhecidas

Contexto

Com as normas ISO, foi possível contribuir para a:

- diminuição das barreiras ao comércio internacional;
- aumentar a eficiência para as diversas partes interessadas;
- focando a atenção na utilização eficaz e eficiente dos recursos e na obtenção de resultados.

Gestão: evolução global dos Sistemas de Gestão



Contexto

- Com a finalidade de dar resposta à necessidade de demonstrar, com credibilidade, que as organizações cumprem os requisitos das normas de gestão aplicáveis, apareceram as entidades certificadoras e as entidades acreditadoras que regulam a actividade das entidades certificadoras, dando assim origem a um esquema global de certificação e acreditação;

Normas/Stakeholders

ISO 9001

- Conformidade do Produto/Serviço
- Satisfação do Cliente

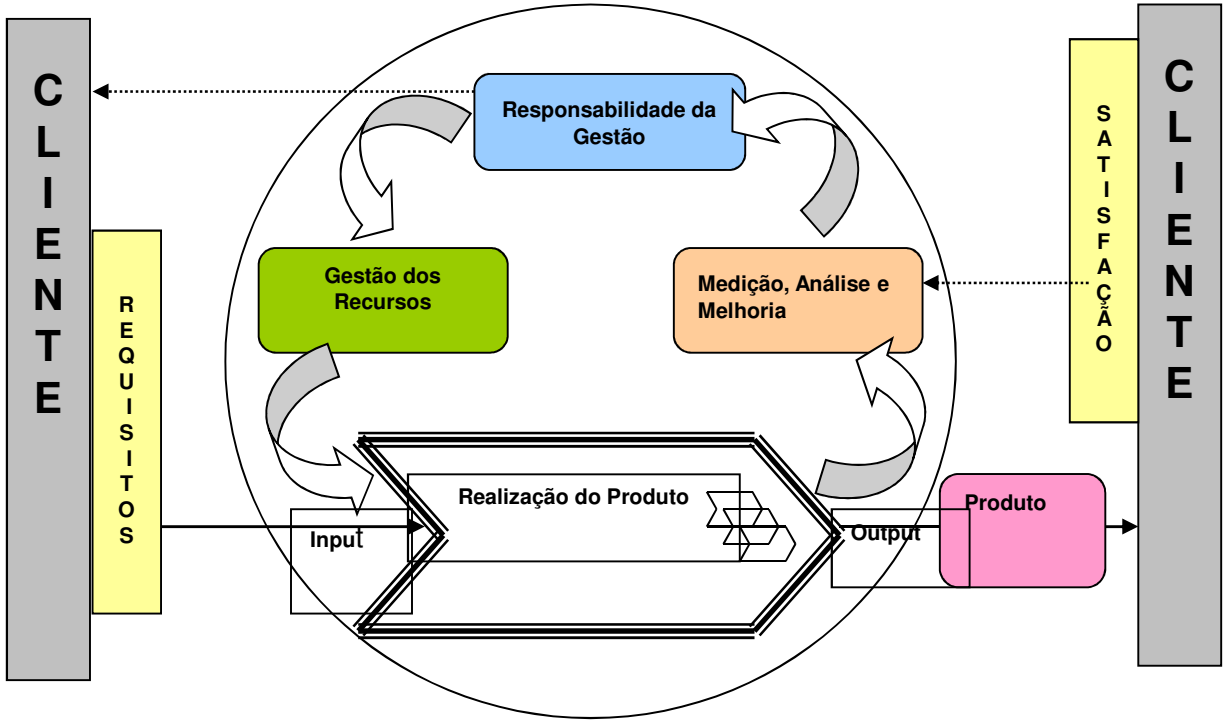
As normas ISO 9000

SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

- NP EN ISO 9001:2008

Âmbito: Relação Cliente / Fornecedor

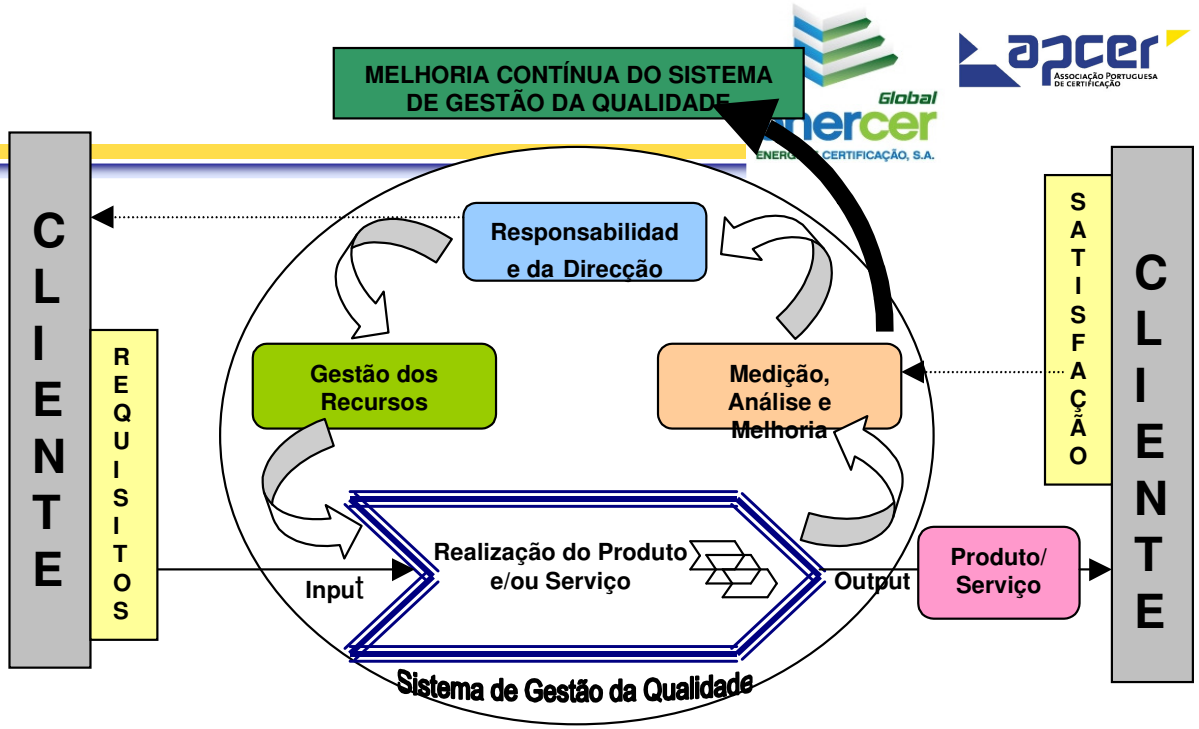
Ênfase: Satisfação Cliente e Melhoria Contínua



A Norma NP EN ISO 9001:2008

Expansão do Modelo

- A Gestão de Topo define os Requisitos (Responsabilidade da direcção);
- Os Recursos são determinados e alocados (Gestão dos recursos);



- Os processos são estabelecidos e operados (Realização do produto e/ou serviço);
- Os resultados são medidos, analisados e melhorados (Medição análise e melhoria);
- Retorno da informação para melhoria (Análise dos dados e revisão pela direcção).

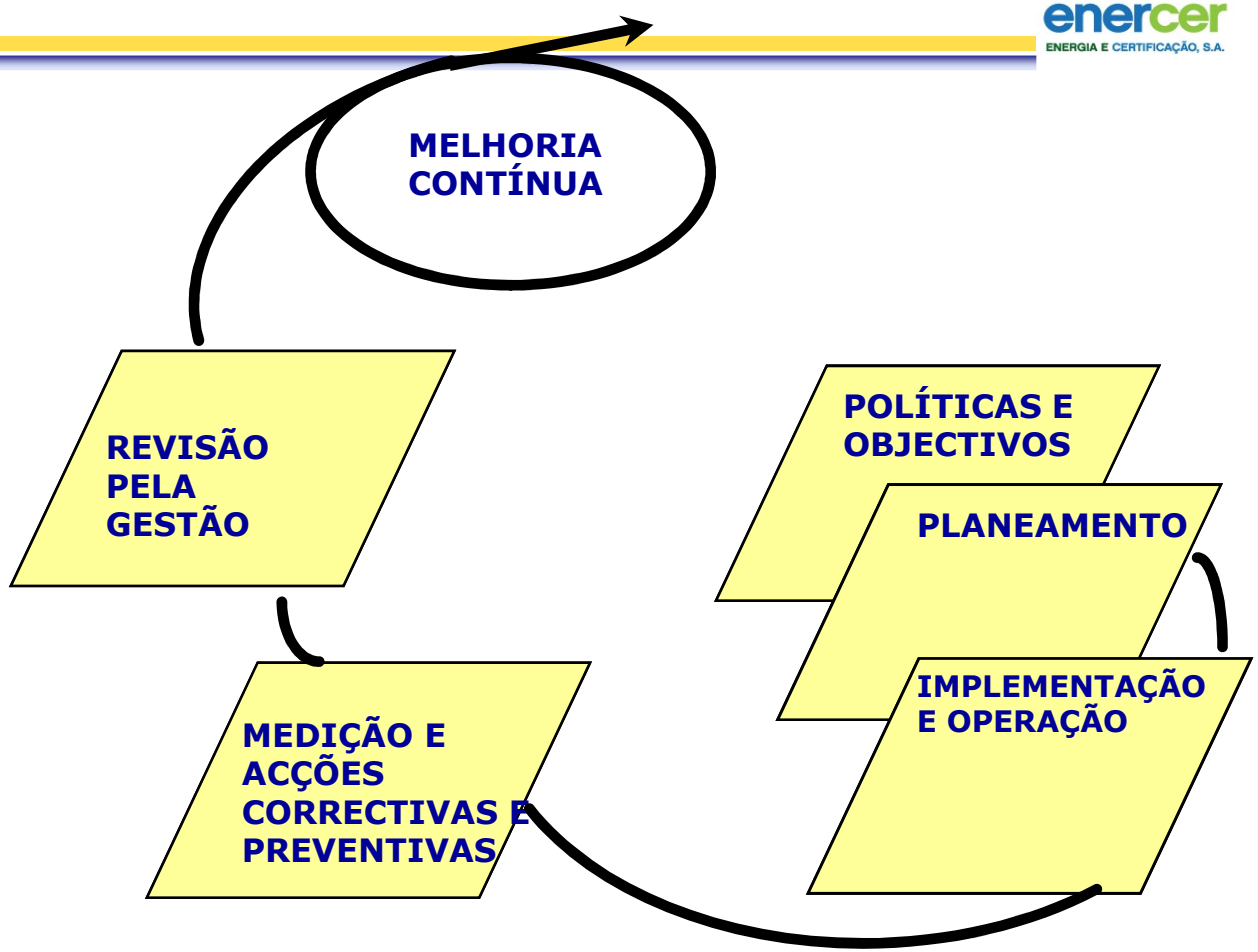
Ferramentas mais usadas pela Qualidade

- **Sete Ferramentas Ishikawa:**
  - Histogramas;
  - Diagramas de causa e efeito;
  - “Check-Lists” ou listas de comprovação;
  - Diagramas de Pareto;
  - Diagramas de processo;
  - Cartas de controlo;
  - Diagramas de dispersão
- +
- **Planeamento avançado Qualidade:**
  - QFD
  - FMEA (produto e processo)
  - Estudos capacidade de processo
  - Estudos de capacidade do sistema de medida
  - Planos de Controlo
  - Planeamento de experiências

Recomendações para assegurar a melhoria da Qualidade

- Manter a **comunicação**, essencial no processo de melhoria e indispensável no trabalho em equipa
- **Corrigir** rapidamente os problemas óbvios
- **Procurar as causas** e não os sintomas, permitindo soluções que não sejam superficiais, tendo em vista eliminar as causas na origem dos problemas
- **Documentar os problemas e os progressos**, evitando ter de resolver várias vezes o mesmo problema
- **Obter feedback** sobre a efectiva resolução (ou não) dos problemas que se procuraram resolver com as acções de melhoria implementadas

O CICLO DE GESTÃO APLICÁVEL AOS SISTEMAS DE QUALIDADE, AMBIENTE E SST



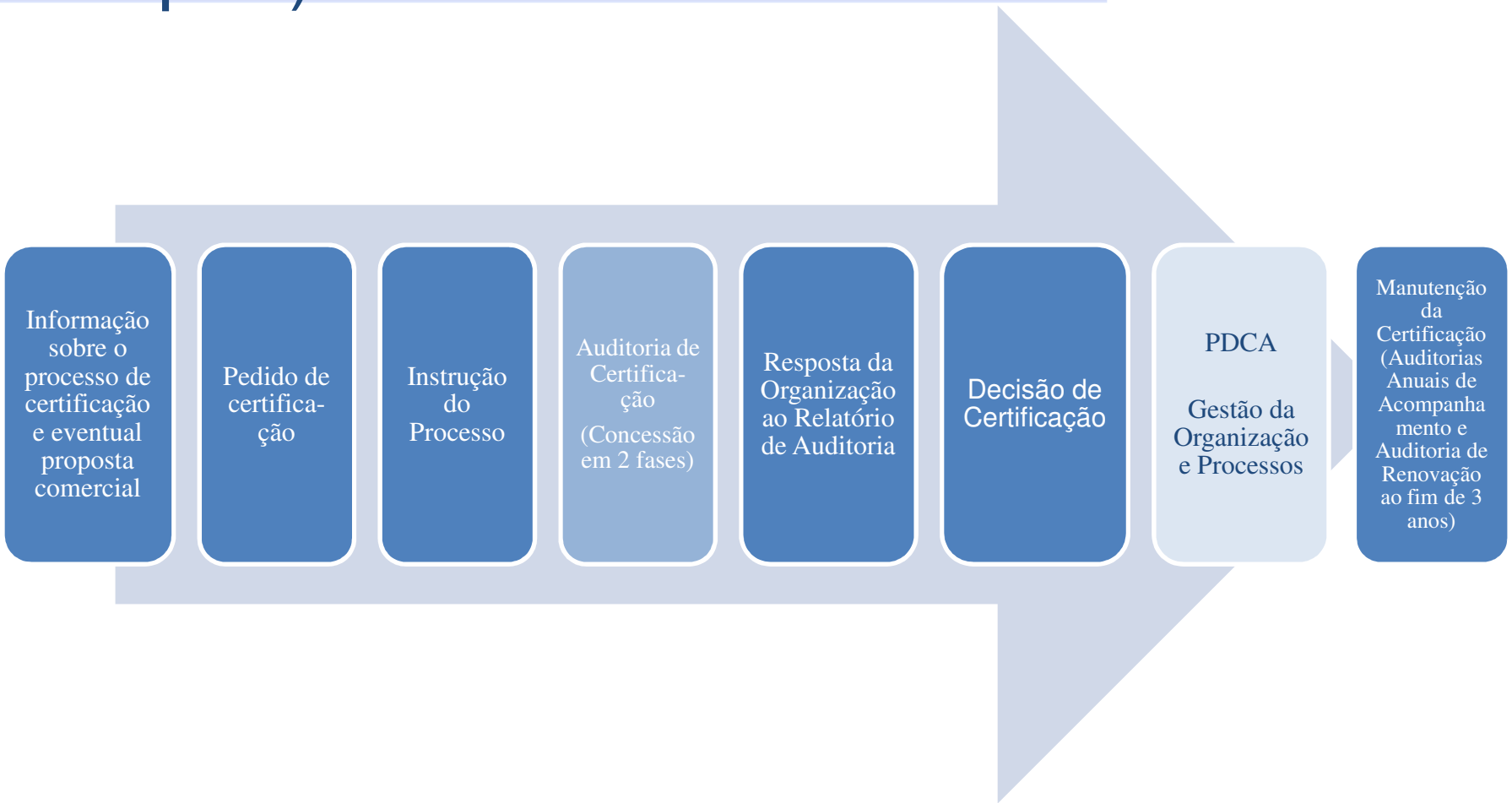
11 CONCLUSÃO

Certificação

Porquê?

- Comprovação da aplicação de modelos e ferramentas
- Avaliação por entidade externa e independente
- Comparação sistemática de desempenho
- Credibilidade e Transparência

Certificação (Principais Etapas)



Credibilidade da Certificação

- A credibilidade da APCER é assegurada por rigorosos processos de acreditação realizados pelo **IPAC** - Instituto Português de Acreditação, **ENAC** – *Entidad Nacional de Acreditación e* **SAAS** - *Social Accountability Accreditation Services*
- A APCER é a Entidade Portuguesa representante da rede internacional de entidades certificadoras IQNet (*The International Certification Network*) o que permite o Reconhecimento Internacional das entidades certificadas pela APCER.

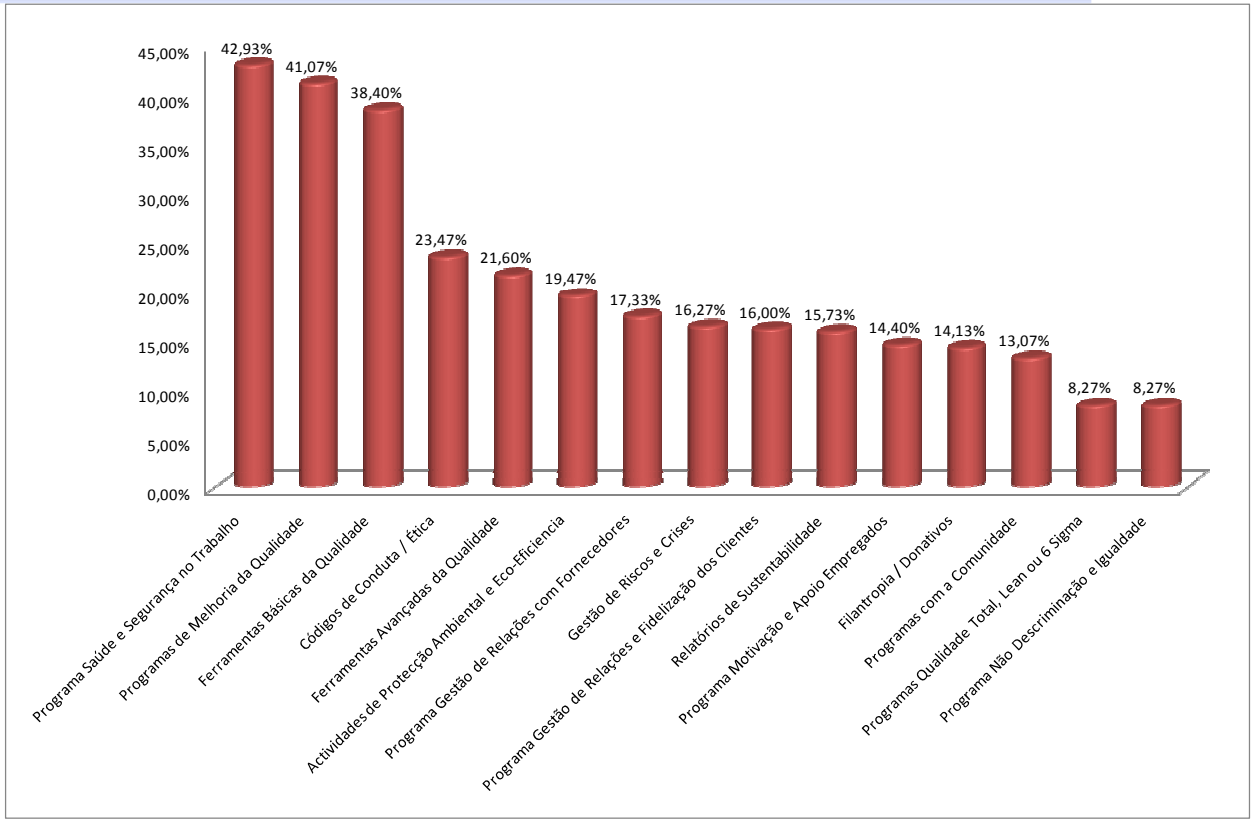
Evolução: Nº de Entidades Certificadas por Sistema de Gestão em Portugal, a 31 de Julho de 2010

Referencial	N	Por 1000 hab.	%
ISO 9001	7.569	0,71	14,99
ISO 14001	911	0,09	1,80
OHSAS 18001/NP 4397	557	0,05	1,10
ISO 22000	188	0,02	0,37
EMAS	82	0,01	0,16
HACCP	80	0,01	0,16
ISO/TS 16949	109	0,01	0,22
SA 8000/NP 4469	39	0,00	0,08
NP 4457	34	0,00	0,07
ISO 9001 + ISO 14001	382	0,04	0,76
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	347	0,03	0,69
ISO 9001 + OHSAS 18001/NP 4397	140	0,01	0,28
ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	40	0,00	0,08

Evolução: Nº de Entidades Certificadas por Sistema de Gestão em Portugal, a 31 de Julho de 2010

Desde 2007, com exceção da certificação de sistemas de gestão integrados da qualidade e ambiente, para a qual se verificou uma diminuição de 12,4%, todos os restantes tipos de certificações analisados aumentaram. São de destacar os aumentos verificados a nível do número de organizações com certificação OHSAS 18001 e com certificação integrada da qualidade e segurança, de, respetivamente, 46,6% e 59,1%. Por outro lado, é importante olhar com algum cuidado para a ligeiramente superior taxa de crescimento do número de organizações certificadas segundo a norma ISO 14001 (17,4%), quando comparada com a taxa relativa ao número de organizações com sistemas de gestão da qualidade certificados (15,1%).

Evolução: Ferramentas utilizadas pelas Entidades Certificadas



Fonte: Fonseca L., e Sampaio P., 2011, Certificação de Sistemas em Portugal, Revista Ordem dos Engenheiros, Agosto 2011

AUDITORIA

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

Conceito de Competência

Qualidade

Conhecimentos e competências específicos da qualidade (7.3.3)

Conhecimentos e competências genéricas (7.3.1 e 7.3.2)

Ambiente

Conhecimentos e competências específicos ambientais (7.3.4)

Educação Experiência profissional

Formação como auditor (7.4)

Experiência em auditorias

Atributos Pessoais (7.2)

Contexto da Certificação: impacto do contexto global(exe: globalização e redes de fornecimento complexas)

- Os sistemas formais de Gestão são baseados na Prevenção (ex: ISO 9001 – Prevenir que produtos não conformes sejam entregues aos Clientes), mas qual o tempo e recursos que uma organização deve despender para atingir tais objetivos?
- Quais são as consequências de o nosso Sistema de Gestão não funcionar corretamente?
- Qual é a probabilidade de que tal suceda?
- Qual é a nossa Responsabilidade Corporativa?
- Os Organismos de Certificação tem de ter em conta estes aspetos para determinar a profundidade, âmbito e duração das auditorias e as competências requeridas para os auditores: abordagem orientada em função do risco

Até que ponto as Normas são "auditáveis?"

Com normas genéricas, o problema da "auditabilidade" aumentou seriamente. Muitos requisitos são agora escritos em termos muitos gerais e constituem "soft factors" sobre os quais raramente são apontadas não conformidades:

Por exemplo: ....

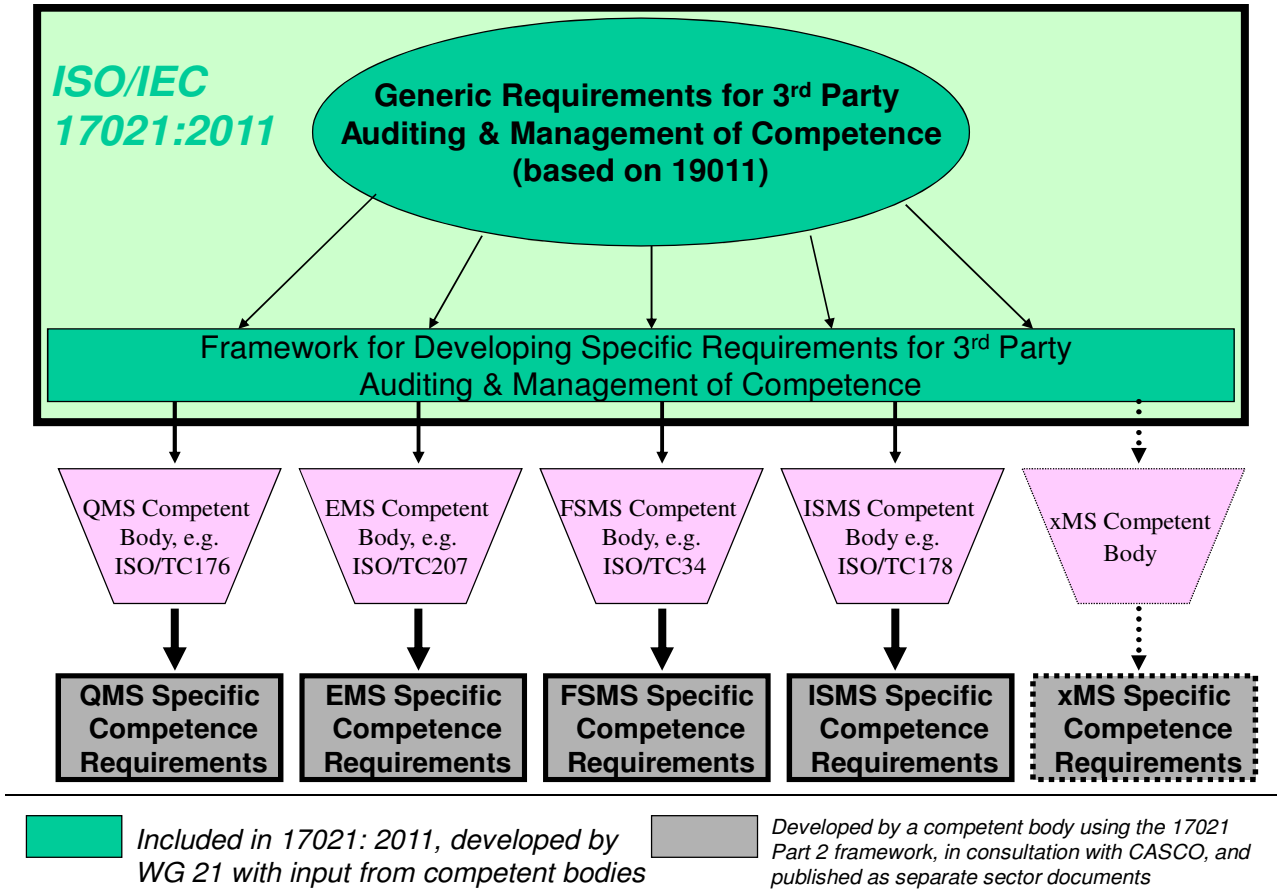
- O que é a "Política da Qualidade"?

-Qual a quantidade correta (ou incorreta" de "Melhoria Contínua"? – Preparação para situações de emergência: Tsunamis? Tremores de Terra? Seca? Incêndios? Terrorismo?

- "A intervalos regulares"? Até que ponto "regulares"?

- Quando é que "quando apropriado" é apropriado?

Necessidade de assegurar Consistência, a norma ISO/IEC 17021:2011 e a Acreditação

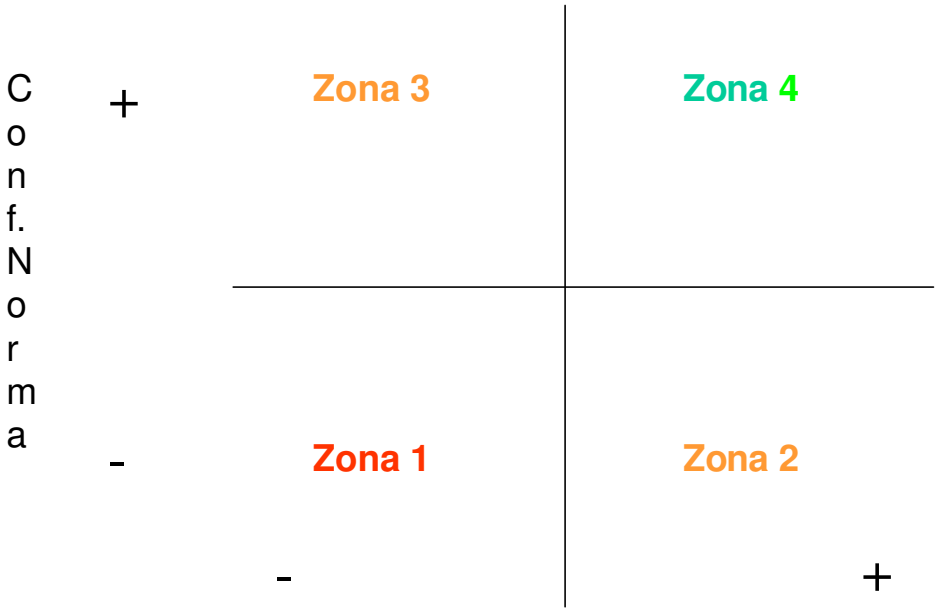


Necessidade de assegurar Consistência, a norma ISO/IEC 17021:2011 Anexo A

Certification functions / Knowledge and skills	Conducting the application review to determine audit team competence required, to select the audit team members, and to determine the audit time	Reviewing audit reports and making certification decisions	Auditing	Leading the audit team
Knowledge of business management practices			X	X
Knowledge of audit principles, practices and techniques		X	X+	X+
Knowledge of specific management system standards/normative documents	X	X	X+	X+
Knowledge of certification body's processes	X	X	X	X
Knowledge of client business sector	X	X	X+	X+
Knowledge of client products, processes and organization	X		X	X
Language skills appropriate to all levels within the client organization			X	X
Note-taking and report-writing skills			X	X
Presentation skills			X	X+
Interviewing skills			X	X
Audit-management skills			X	X+

BENEFÍCIOS DA CERTIFICAÇÃO DE SISTEMAS

Valor Acrescentado



Maturidade da Cultura de Gestão

Auditorias de Valor Acrescentado

- **Zona 1: Reduzida maturidade da cultura de gestão e reduzida conformidade com referencial normativo**: A organização deve entender o que o requisito normativo requer e porque é que eventuais não conformidade foram identificadas. A correcção dessas não conformidades deve potenciar melhorias de desempenho e consequentemente da satisfação dos Clientes. A organização pretende ter acesso a conhecimento e soluções exemplificativas (simplificações, redução burocracia, redução de custos);

Auditorias de Valor Acrescentado

- **Zona 2: Elevada maturidade da cultura de gestão e reduzida experiência e/ou conformidade com referencial normativo** (por ex: organização utiliza 6 Sigma, QFD, FMEA, SPC, Programas 5S, etc): de que modo o sistema de gestão existente procura dar cumprimento aos requisitos normativos e qual o seu grau de sucesso (independentemente do seu modelo e processos e de documentação estar ou não alinhado com a estrutura normativa); benchmarking, modelos de excelência;

Auditorias de Valor Acrescentado

- **Zona 3: Reduzida maturidade da cultura de gestão e elevada conformidade com referencial normativo**: a organização poderá ter um sistema suportado apenas nos requisitos normativos, mas não possuir uma verdadeira cultura de gestão. Como é que a organização integra o sistema na sua gestão e no seu modelo de negócio? Quais as oportunidades para melhorar a eficiência? Como ir além dos requisitos normativos? Como reduzir os custos e a burocracia?

Auditorias de Valor Acrescentado

- **Zona 4: Elevada maturidade da cultura de gestão e elevada conformidade com referencial normativo**: Avaliar a estratégia e o modelo de negócio e de processos e a sua coerência e desdobramento (indicadores de desempenho e de resultados, objectivos e metas; Situação actual, situação desejável, acções necessárias); Analisar o grau de satisfação sustentável das diversas partes interessadas e procurar identificar oportunidades de melhoria; aplicação de benchmarking e modelos de excelência.

Fonte Modelo de Zonas 1 a 4: Manual do Auditor APCER

Auditorias num contexto de crise

- Dificuldade para muitas organizações. A procura de produtos e serviços diminuiu, quer devido a uma queda na procura global, quer devido a problemas internos específicos de certos mercados.

Auditorias num contexto de crise

- Este ambiente desfavorável colocou muitas organizações numa situação complicada e financeiramente instável, pelo que as mesmas se viram forçadas a adotar estratégias de sobrevivência que passam por assegurar liquidez, procurar novos clientes com os produtos atuais ou com novos produtos e tentar manter os níveis de produção de modo a evitar uma espiral de cortes indiscriminados de custos, dispensa de pessoal ou encerramento de fábricas e linhas de produtos.

Auditorias num contexto de crise

- Estas estratégias de sobrevivência pode ser muito mais facilmente geridas e implementadas com sucesso, em organizações que tenham sistemas de gestão robustos, com uma cultura de orientação para o cliente, eficiência e monitorização do desempenho dos processos e uma mentalidade de melhoria contínua e orientação para os resultados, tal como é prescrita pela abordagem da norma ISO 9001:2008.

Auditorias num contexto de crise

- Adicionalmente, as auditorias e a certificação são uma forma de gerar confiança e identificar oportunidades de melhoria, o que é essencial para a gestão e para os negócios. Adicionalmente, ajudam a prevenir e minimizar eventuais comportamentos incorretos provocados pela pressão da conjuntura.

Reflexões Finais

1. Definir a Missão da Organização: qual o nosso propósito e comunicá-lo de uma forma clara e frequente
2. Qual(is) a principal(ais) causa(s) chave(s) que nos impede de cumprir a nossa missão?
3. Definir objectivos chave de desempenho que quando forem atingidos significa que a missão foi cumprida

Reflexões Finais

4. Fazer primeiro o que é possível fazer e é importante que seja feito; transformar problemas em oportunidades
5. Estabelecer o que deve ser medido e porquê, monitorizar o progresso e comunicar os resultados
6. Assegurar que as Equipas e os Colaboradores tem as competências e os meios necessários para atingir os objectivos

Reflexões Finais

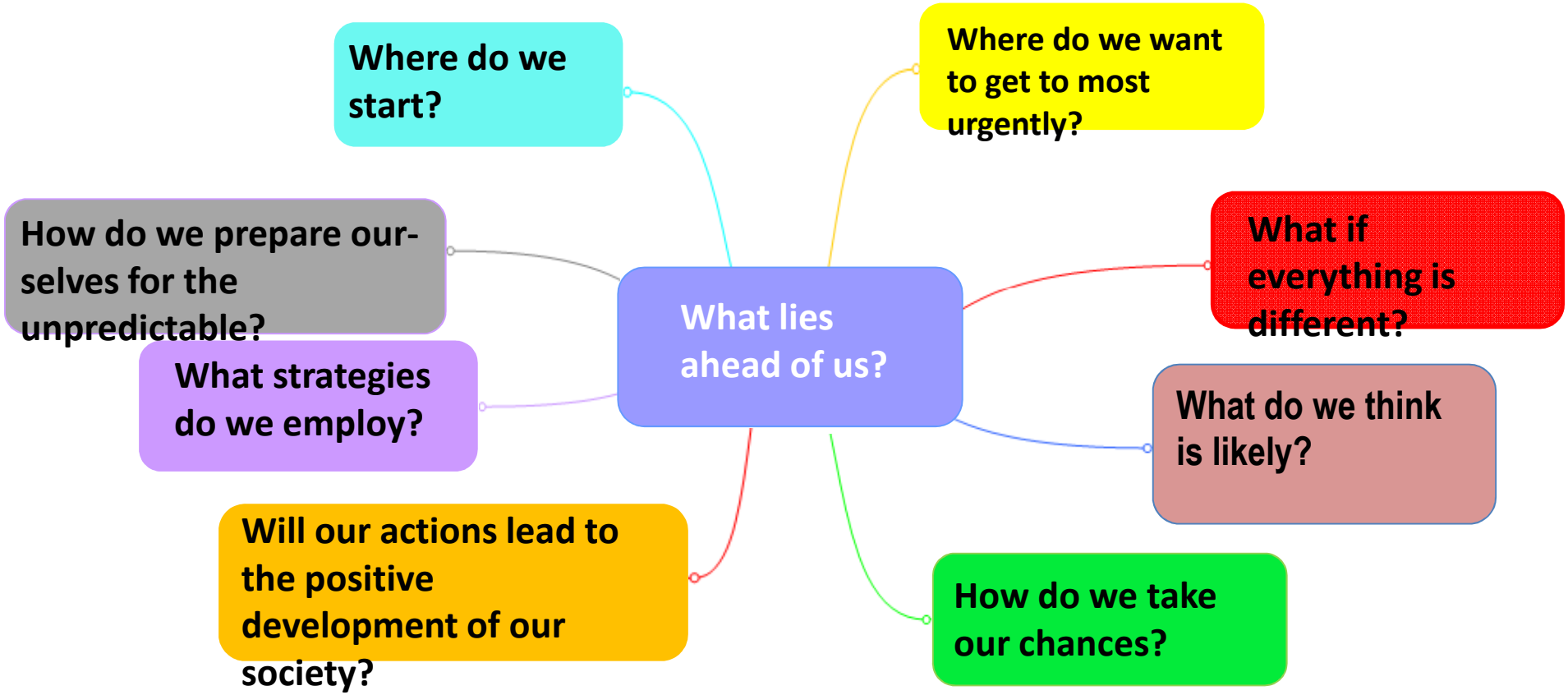
7. Ultrapassar a resistência à mudança, criando a convicção de que todos estão a participar numa missão importante e de que são relevantes para o sucesso
8. Utilizar as pequenas vitórias para reconhecer o sucesso, criando um sentimento de vitória e aumentando a auto estima

Reflexões Finais

9. Medir o desempenho, verificando se os objectivos estão a ser atingidos, se a missão está a ser cumprida e identificando acções de melhoria
10. Visão a prazo: que organização devemos ter a 3-5 anos para satisfazermos as partes interessadas relevantes

Adaptado de "Driving Government Performance", Prof. Robert Behn, Harvard University

How do we create our corporate future?



www.enercer.pt;
www.apcer.pt

© SQS

Reflexões Finais

- Persistam no vosso desenvolvimento Pessoal e Profissional;
- “You got to find what you Love”, Steve Jobs at Stanford, 2005.

Votos de maiores sucesso e muito obrigado pela vossa atenção.