

AUDITORIA E CONSULTORIA EM RH

Vivian Moreira Rodrigues de Souza
Jair Modesto Filho
Lucas Beraldo Soares

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Selma Alice Ferreira Ellwein – CRB 9/1558

S713a Souza, Vivian Moreira Rodrigues de. et al.

Auditoria e consultoria RH. / Vivian Moreira Rodrigues de Souza, Jair Modesto Filho, Lucas Beraldo de Soares. – Londrina: Editora Científica, 2022.

ISBN 978-65-00-64311-4

1. Recursos Humanos. 2. Conceitos. 3. Gestão. I. Autores. II. Título.

CDD 658.31

Editora 
Científica

2023

SUMÁRIO

Apresentação	04
Unidade 1 Conceitos e histórico de auditoria e consultoria em RH	05
Unidade 2 Auditoria em RH: coleta, avaliação e controle	56
Unidade 3 Consultoria em RH: métodos e técnicas para o diagnóstico	118
Unidade 4 Gestão das mudanças a partir da auditoria e consultoria em RH	183
Referências	229



APRESENTAÇÃO

Apostila elaborada para ministrar aula de Auditoria e Consultoria em RH da Faculdade Anhanguera
Betim, MG, ano de 2022.



AUDITORIA E CONSULTORIA EM RH

Unidade 1 – Conceitos e histórico de auditoria e consultoria em RH



Unidade 1 – Conceitos e histórico de auditoria e consultoria em RH

Auditoria e consultoria: conceitos, histórico e diferenças



Qual a Diferença
entre Consultoria
e Auditoria ?



AUDITORIA

“Uma técnica que consiste na verificação da exatidão e fidedignidade dos dados contidos nas demonstrações e relatórios, por meio do exame minucioso dos registros e dos documentos que deram origem a eles”

(RIBEIRO, 2014, p. 1)



AUDITORIA

“A auditoria assume a finalidade de ajudar uma empresa a realizar sua autoanálise e conhecer-se melhor a fim de transpor possíveis obstáculos já instalados, como também alcançar resultados da forma mais eficiente possível.”

(CHIAVENATO, 2009, p. 346).



AUDITORIA EM RH

Trata-se de uma atividade essencialmente especializada dentro das organizações, pois permite às mesmas examinar as suas políticas e práticas de gestão de pessoas, passando pelos diversos subsistemas de RH ...”

(MILKOVICH, 2008, p. 518)



CONSULTORIA

- Funções de apoio, orientação e supervisão para as demandas organizacionais.
- Finalidade de um diagnóstico hábil por meio de levantamento de informações.
- Indicar o melhor caminho para a solução dos problemas encontrados apontando um Plano de Ação.

(BLOCK, 2001, p. 14)



CONSULTORIA

- Integrar estratégias;
- Implementar programas adequados de otimização de recursos;
- Desenvolver sistemas abrangentes;
- Implantar processos flexíveis para fornecer melhores soluções.



AUDITORIA

CONSULTORIA

Informações explícitas.

Informações implícitas e explícitas.

Voltada para análises e para confirmar se as práticas adotadas estão corretas ou não.

Realizar hábil processo de diagnóstico.

Análise profunda da área ou subsistema em questão.

Análise profunda da área ou subsistema em questão e também sua interfase com outras áreas.

Não atua diretamente propondo soluções para as questões mais operacionais.

Elaboração dos objetivos estratégicos e auxiliar gestores e alta direção no realinhamento de suas práticas na área ou demais áreas de interface.

Análises jurídica, contábil e com uma visão específica e mais técnica.

Análise da cultura, clima organizacional, qualidade de vida, relações interpessoais; estilo de gerência e supervisão, processos de RH, dentre outros.

Direcionamento para os procedimentos corretivos.

Sugerir e montar um plano de ação para implementação de novas ações práticas

Processo

Projeto

Unidade1 – Conceitos e histórico de auditoria e consultoria em RH

Fundamentos de um plano de auditoria para os diferentes subsistemas de RH



PERGUNTA

Por que estudar gestão de recursos humanos?

O que recursos humanos têm a ver com o desempenho e produtividade de uma organização?



Subsistemas da Área de RH



1. Sistema de provisão: planejamento, recrutamento, seleção.

2. Sistema de aplicação: análise, descrição e avaliação de desempenho.

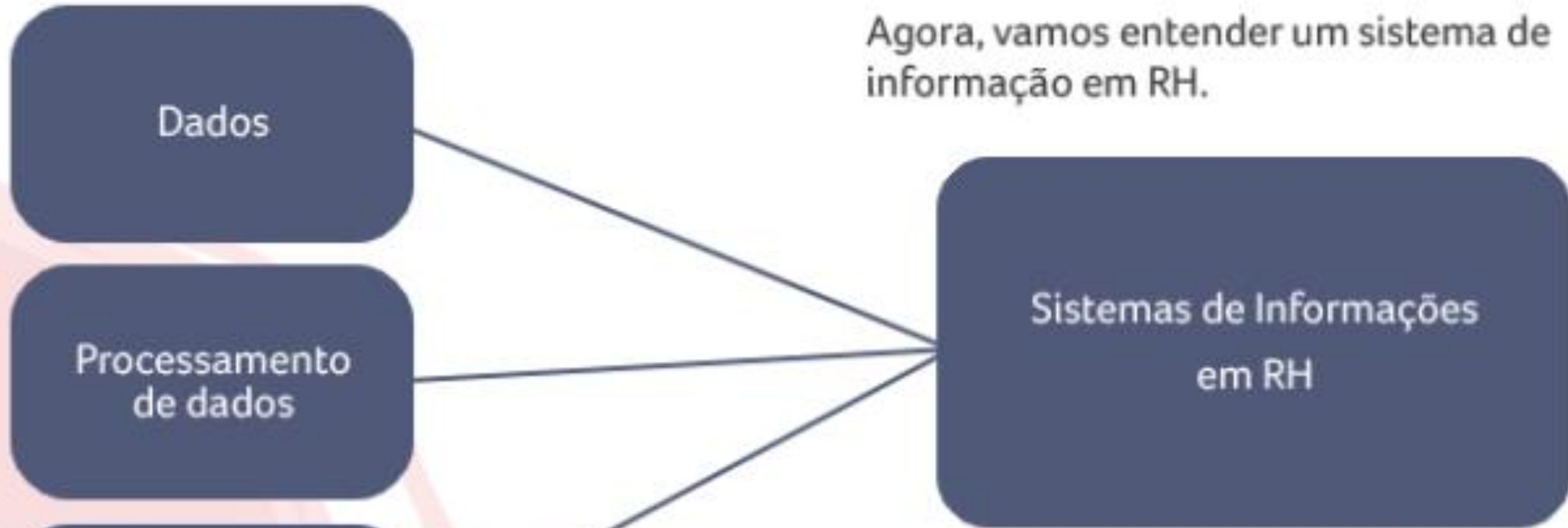
3. Sistema de manutenção: saúde e segurança no trabalho, remuneração e benefícios.

4. Sistema de desenvolvimento de RH: treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional.

5. Sistema de monitoramento: banco de dados, sistemas de informações.

6. Sistema de retenção: administração da cultura e do clima organizacional, higiene e segurança do trabalho.

Sistemas de Informações



Agora, vamos entender um sistema de informação em RH.

O sistema de informação em RH é planejado para coletar, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos colaboradores da empresa, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES EM RH

- Folha de pagamento.
- Relatórios contábeis.
- Relatório de absenteísmo.
- Relatórios de férias.
- Relatórios de carga horária de treinamento por funcionário.



AUDITORIA EM RH

É a realização de uma análise e avaliação sistemática e formal das políticas e práticas de pessoal e do seu funcionamento atual.



PLANO DE AUDITORIA

É a escolha de uma estratégia, de um modelo sistemático que se deve seguir para execução de um plano de auditoria, a fim de realizar ações, dirigir e controlar o processo auditado.



TIPOS DE PLANO

- Financeiros
- Plano de investimento
- Qualidade,
- Recursos Humanos



PLANO DE AUDITORIA

Conjunto de técnicas que permitem ao auditor obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar sua opinião sobre os documentos contábeis auditados. Abrangem testes de observância e testes substantivos” (NBC T11 – IT – 07)



ESTABELECE

- Metas ou estratégias
- Identificar os serviços
- A natureza e a extensão da auditoria que se pretende realizar



COMO FAZER

- Identificar a estrutura de recursos humanos.
- Identificar a política de pessoal adotada, compromissos com sindicatos, níveis salariais e tipos de benefícios e os subsistemas de RH.
- Identificar os índices e estatísticas de desempenho do RH.



COMO FAZER

- Analisar as tendências da entidade, visão de futuro.
- Identificar o volume do projeto de auditoria.
- Verificar a melhor época para o processo de auditoria no RH.
- Identificar se houve auditoria anterior e analisar os relatórios.



COMO FAZER

- Validar com a administração (ou diretoria) o planejamento da auditoria.
- Estabelecer os profissionais competentes para o processo de auditoria interna do RH.



Unidade 1 – Conceitos e histórico de auditoria e consultoria em RH

Fundamentos de um Plano de Consultoria em Recursos Humanos

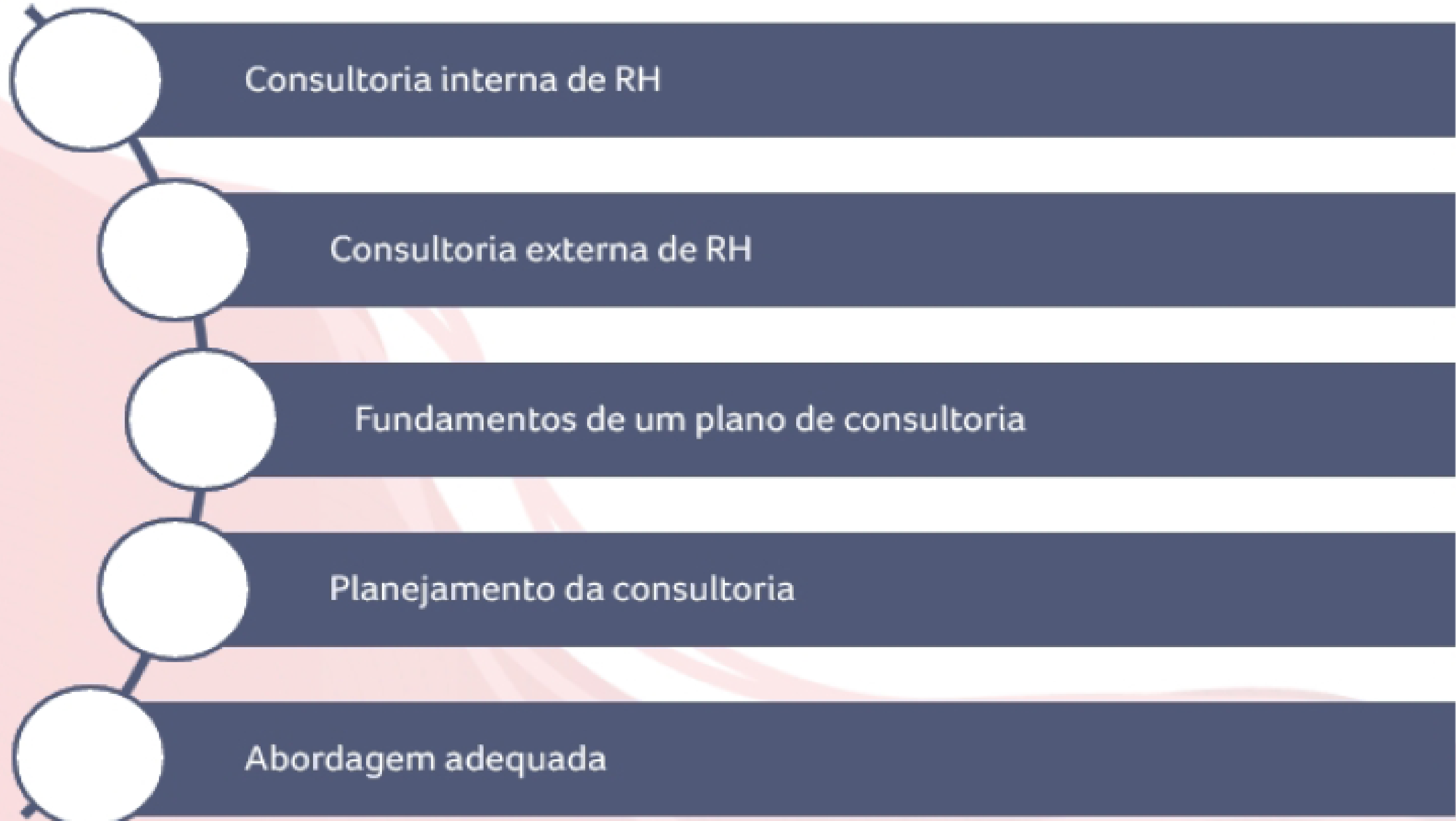




Para tanto, você precisará decidir entre a contratação de uma consultoria externa de RH ou o desenvolvimento de um consultor interno, dentro de sua própria equipe.



Conceitos Fundamentais para a Compreensão desta Seção



REFLEXÃO

“A força da empresa, nesta nova era, vai residir na competência da sua gestão, na condição humana, que pode ser capaz de promover e transformar sua potencialidade em resultados relevantes e sustentáveis”.

Boog (2002, p. 67)



REFLEXÃO

“Você pode obter capital e construir edifícios, no entanto, é necessário haver pessoas para construir um negócio”. Thomas J. Watson (fundador da IBM)



CONSULTORIA

“Consultoria é por natureza um serviço e, como tal, baseia-se na prestação de um conselho, num método de diagnosticar um problema ou oportunidade para pensar e agir, num modelo de ajuda para delinear alternativas e apoiar decisões”

(BOOG, 2002, p. 89).

CONSULTORIA INTERNA RH

Prestação de serviços focados na identificação e análise de problemas relacionados à política, organização e aos métodos na área de RH, recomendação de ações preventivas e corretivas à organização. Gil (2001)

Intervenção planejada na organização e nos seus processos de mudança, que afeta diretamente as pessoas, os grupos e a própria coletividade. Leite et al. (2005)

Função de recursos humanos em que são realizadas atividades de apoio, orientação e supervisão para as demandas da organização. França (2007)



**POR QUE CONTRATAR
OU DESENVOLVER
UMA CONSULTORIA
EXTERNA?**



O QUE AS EMPRESAS BUSCAM?

EFICÁCIA

EFICIÊNCIA



POR QUE OPTAR PELA CONSULTORIA INTERNA?

- Desenvolver projetos internamente;
- Reduzir os custos em geral;
- Investir na capacitação de seus profissionais;
- Elevar a mobilidade funcional;

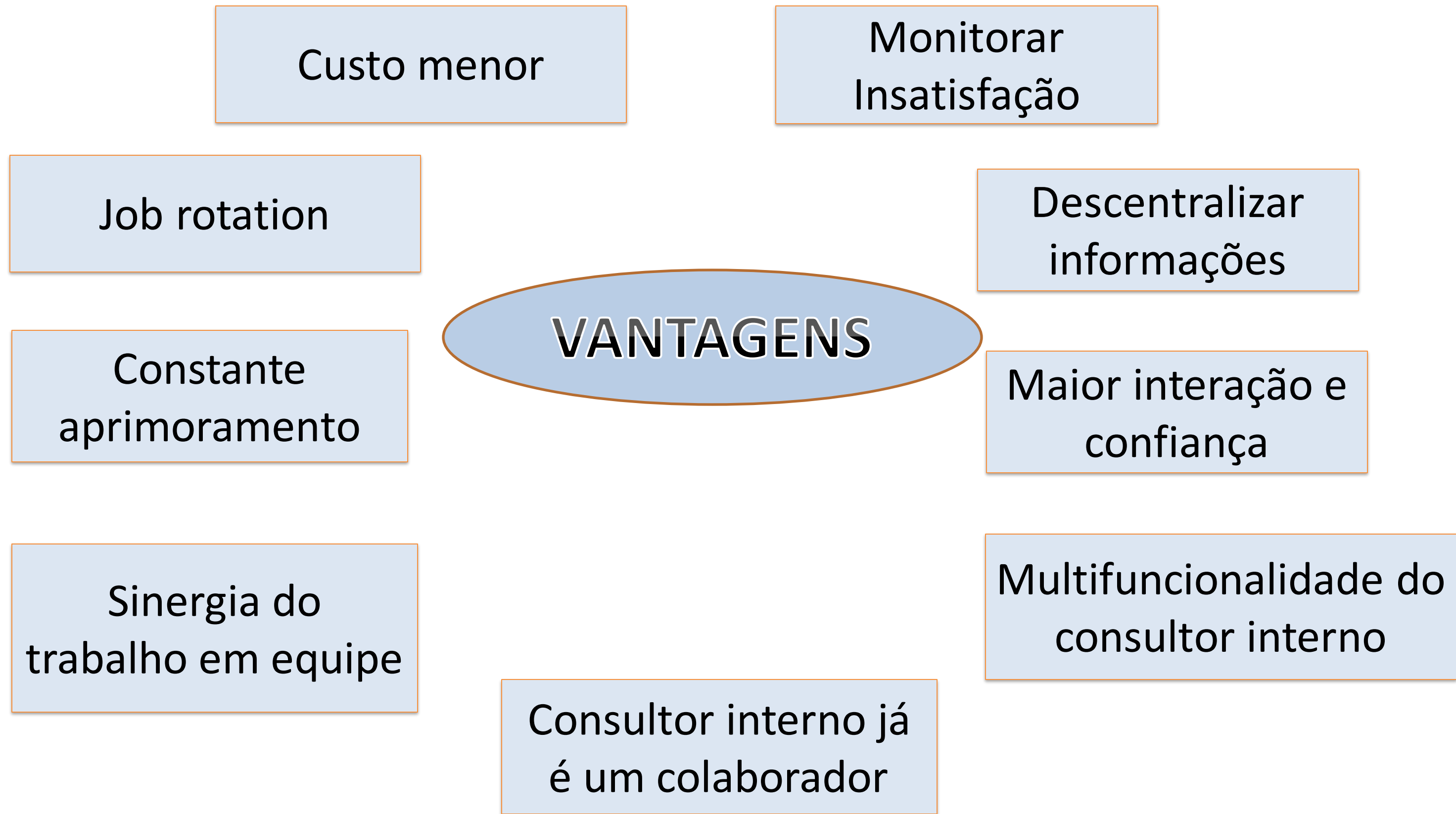




OBJETIVOS

- Identificar e monitorar os focos de insatisfação junto aos colaboradores.
- Avaliar, controlar e monitorar os resultados/metapas.
- Ser ágil nas soluções de problemas internos.
- Ser um agente de mudanças organizacionais e culturais.





Profissional possuir
as competências

Dificuldade de
adaptação

Inflexibilidade diante
das mudanças

Insegurança e
medo

DESVANTAGENS

Competitividade X
colaboração

Resistência à nova
postura de RH

Falta de empatia

Disponibilidade para
aprimoramento



CONSULTORIA EXTERNA

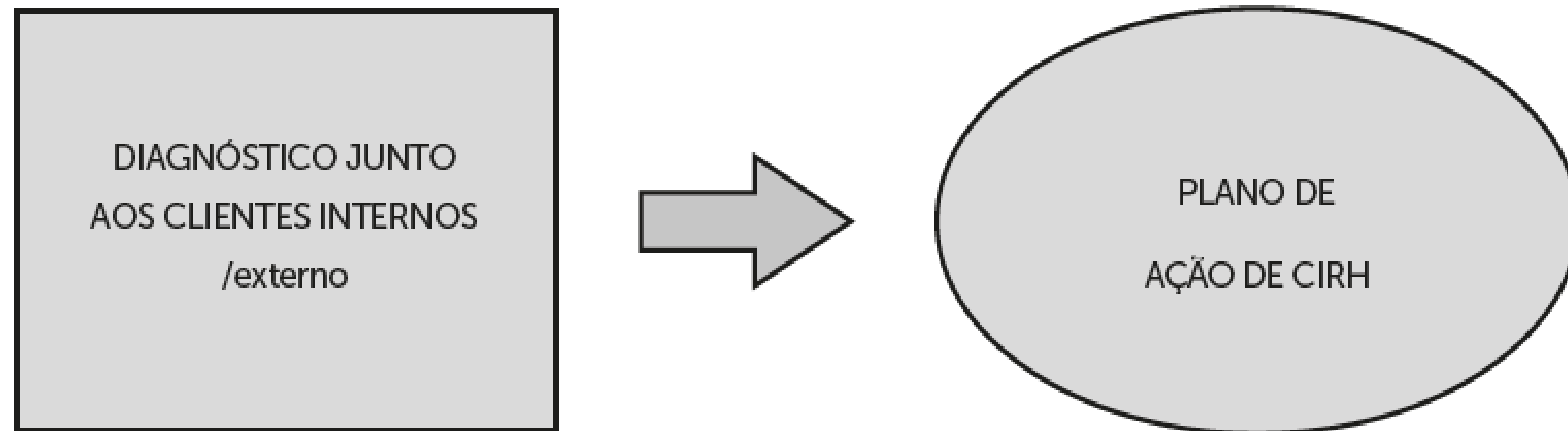
“É um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

(OLIVEIRA, 2007, p. 21)



CONSULTORIA INTERNA

É preciso conhecer em profundidade a empresa: estratégias, negócio, as competências essenciais, modelo de gestão, sistemas de remuneração e recompensa.



DIAGNÓSTICO

- Realizar um Benchmarking
- Quais são os problemas de insatisfação de pessoal?
- Qual o índice de turnover?
- Qual o índice de afastamentos por motivo de saúde?
- Quais são os tipos de habilidades e competências que nos trarão diferenciação junto aos nossos concorrentes?



DIAGNÓSTICO

- Quais são as ações tomadas e se estão alinhadas com as estratégias?
- Qual o tempo/resultado nos processos internos de RH?
- Qual os nossos indicadores?
- Quantas horas de treinamento por funcionário/cargo?



DIAGNÓSTICO

- No relatório de avaliação de desempenho qual é a média?
- A empresa realiza pesquisa de clima organizacional? Qual o resultado?



IMPORTANTE

- A empresa está pronta para introduzir esse modelo?
- A alta direção está comprometida nesse processo?
- A equipe está preparada, possui as competências técnicas e comportamentais para assumir o novo papel?

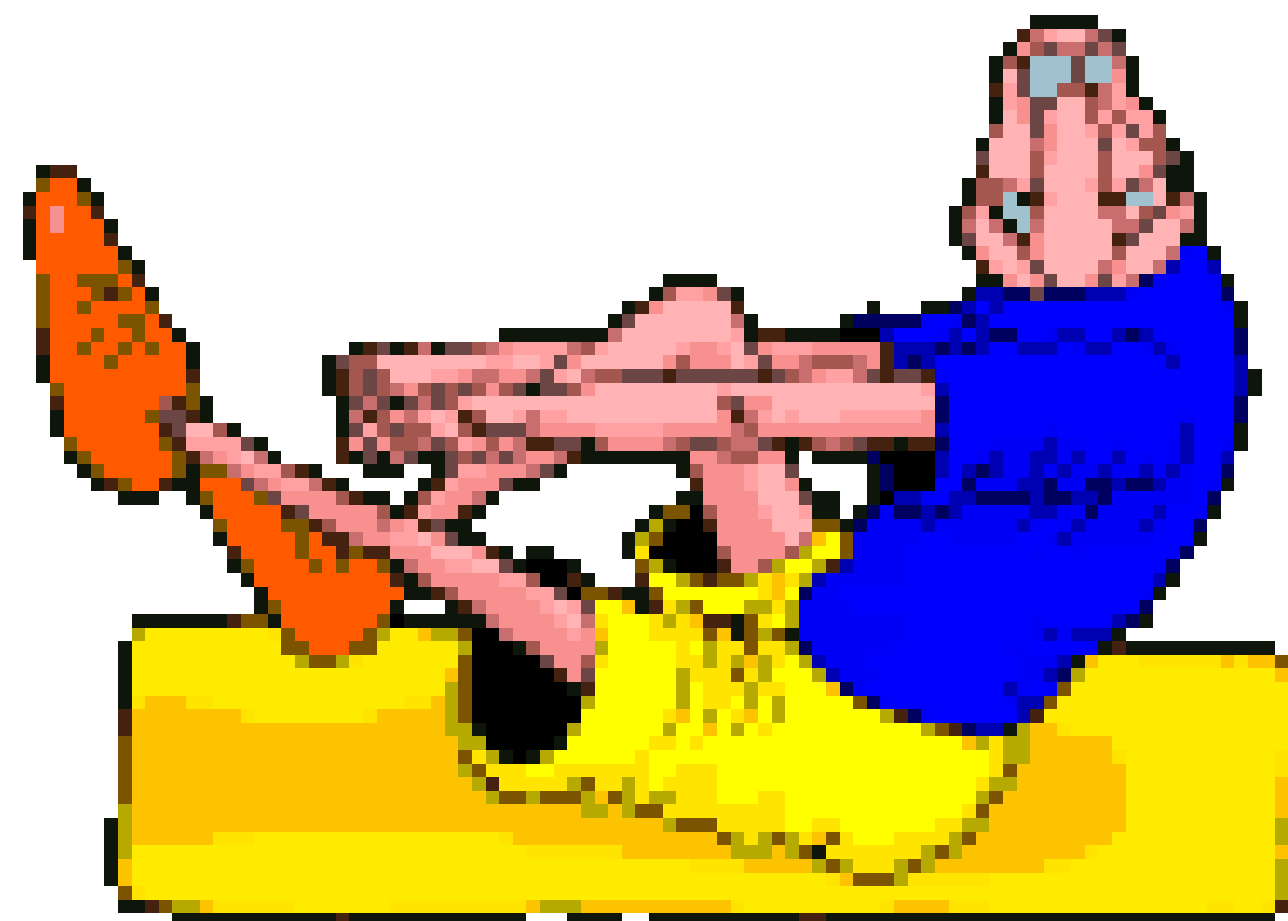


IMPORTANTE

- A equipe está preparada para lidar com as resistências?
- A quem deverão se reportar os consultores?
- A organização está disposta a redesenhar os cargos e responsabilidades?
- A organização vai preparar seus líderes para esse novo modelo de atuação?



ATIVIDADE



ATIVIDADE

PESQUISA DE CAMPO

- Atividade em dupla
 - Identificar um espaço que tenha funcionários trabalhando.
1. Identificar um processo de auditoria em RH que poderia ser feito na empresa.
 2. Identificar um processo de consultoria em RH que poderia ser feito na empresa.
 3. Apresentar o motivo que fez você optar pelas assessorias acima.



Unidade 1 – Conceitos e histórico de auditoria e consultoria em RH

Ética da auditoria e consultoria em RH



O QUE É ÉTICA?

Quais os principais conceitos de
Ética?



A ÉTICA E AS ORGANIZAÇÕES

**Qual a importância da ética
junto às organizações?**



ÉTICA NA AUDITORIA EXTERNA

1. Legislação

2. Responsabilidades do Auditor



ÉTICA NA AUDITORIA INTERNA

1.0 Auditor Interno

2. Instituições Internacionais

3. Código de Ética



ÉTICA NA CONSULTORIA

1. Código de Ética do consultor
2. Responsabilidades e competências do consultor



AUDITORIA E CONSULTORIA EM RH

Unidade 2 – Auditoria em RH: coleta, avaliação e controle



Unidade 2 – Auditoria em RH: coleta, avaliação e controle

Agentes de auditoria de RH, periodicidade e fatores de influência



PERGUNTAS??????

- 1º) O que uma organização precisa ter para atuar adequadamente e com eficiência?
- 2º) O que acham que a Auditoria pode fazer por uma empresa?
- 3º) Por que as empresas precisam de auditoria?
- 4º) Existem fatores que podem interferir no processo de auditoria e levar a resultados errados?



AUDITORIA

“Uma técnica que consiste na verificação da exatidão e fidedignidade dos dados contidos nas demonstrações e relatórios, por meio do exame minucioso dos registros e dos documentos que deram origem a eles”

(RIBEIRO, 2014, p. 1)



AUDITORIA EM RH

Trata-se de uma atividade essencialmente especializada dentro das organizações, pois permite às mesmas examinar as suas políticas e práticas de gestão de pessoas, passando pelos diversos subsistemas de RH ...”

(MILKOVICH, 2008, p. 518)



Agentes de Auditoria de RH

Consultor Externo



Conhece experiência de outras empresas



Auditoria global ou alguns aspectos

Comissões internas de auditoria



Diretor de RH ou Gerente de Relações Trabalhistas é o coordenador

Comissões internas + auditor externo; órgão específico de auditoria de RH

PERGUNTA????

Você acredita que qualquer profissional formado pode executar o trabalho de auditoria interna de recursos humanos?



AUDITORIA INTERNA

VANTAGEM

Ter um departamento que exerce permanentemente todos os atos da administração.

DESVANTAGEM

Risco de que os funcionários do departamento de auditoria sejam envolvidos pela rotina de trabalho



AUDITORIA INTERNA

- Sistema global do controle interno.
- Leva ao conhecimento da alta administração
- Mostra os desvios organizacionais existentes no processo decisório e no planejamento.
- Apresenta sugestões para melhoria dos controles implantados.
- Recomenda redução de custos, eliminação de desperdícios, melhoria da qualidade e aumento da produtividade.



AUDITORIA INTERNA

- Assegura que os controles e as rotinas estejam sendo corretamente executados.
- Estimula o funcionamento regular do sistema de custos, controle interno e o cumprimento da legislação.
- Coordena o relacionamento com os órgãos de controle governamental.
- Ajuda a administração na busca de eficiência e do melhor desempenho, nas funções operacionais e na gestão dos negócios da companhia.



Principais Fatores de Influência em Processos de Auditoria

Mudanças na legislação trabalhista

Sindicatos mais fortes

Custos maiores com mão de obra

Aumento de despesas para as áreas de RH

Mudanças de habilidade requeridas

Empregados mais conscientes para questionar a administração

FORMAS DE AUDITORIA

EXTENSÃO

Geral

Parcial

Amostragem

PROFUNDIDADE

Integral

Por revisão
analítica

TEMPESTIVIDADE

Permanente

Eventual



PERIODICIDADE RECOMENDADA

Esporádicas e
Aleatórias



Quando surge algum problema ou situação inusitada

Preventiva e
Educativa



Revisões sistemáticas, periódicas e planejadas

Organização



Quando maior e mais descentralizada, mais
necessidade de cobertura sistemática de auditoria

Reforço de
Treinamento

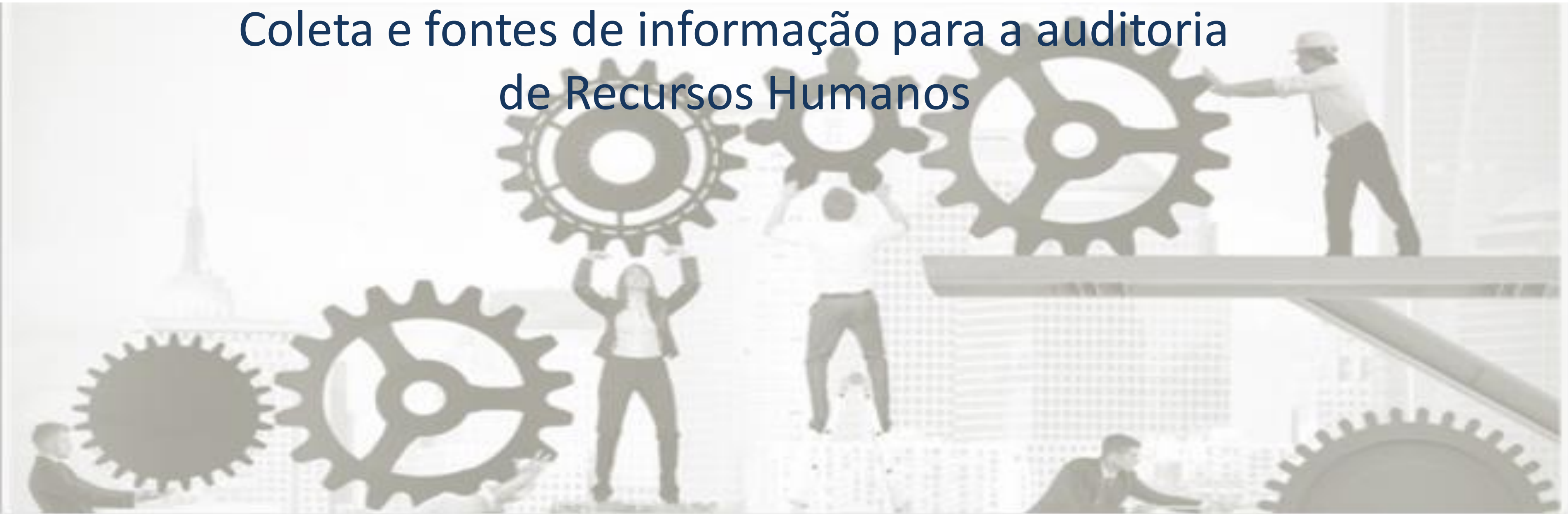


Funciona como uma condição de aprendizagem para
executivos de RH

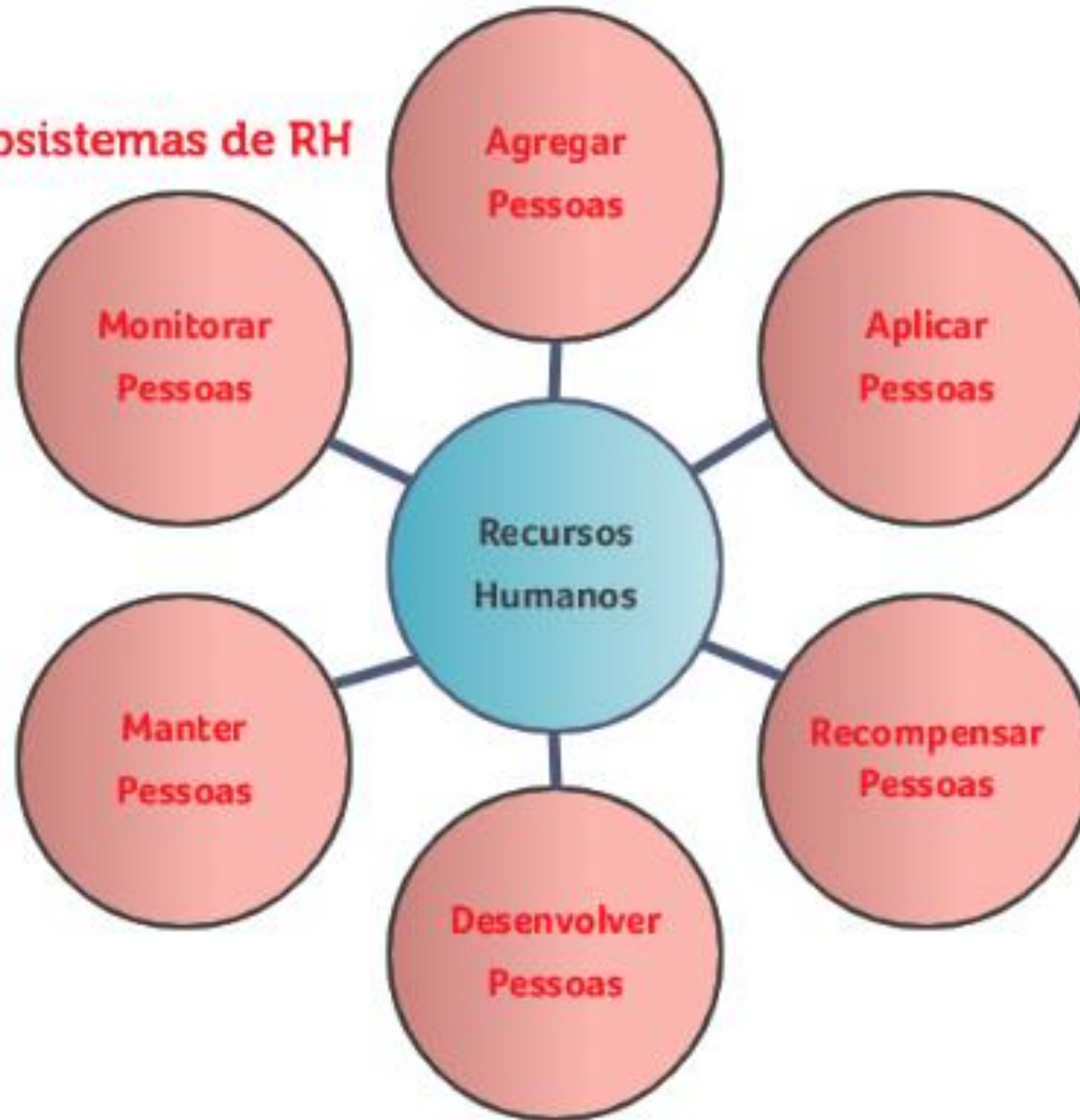


Unidade 2 – Auditoria em RH: coleta, avaliação e controle

Coleta e fontes de informação para a auditoria
de Recursos Humanos



Relembre os Subsistemas de RH



EXEMPLOS DE REGISTROS E ESTATÍSTICAS

Análise e Descrição de Cargos

- Características dos cargos
- Requisitos para cargos
- Custo da análise

Treinamento

- Número de empregados por treinamento
- Graus e resultados dos treinamentos
- Tempo de treinamento necessário
- Custos por tipo de treinamento

Controle de Pessoal

- Documentação existente sobre o pessoal da empresa
- Documentação sobre horas de trabalho
- Dados sobre o turnover
- Custos dos serviços de segurança, manutenção e compensações

MENSURAR ATIVIDADES DE RH

- Indicadores de eficiência e eficácia quanto à formação de staff, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios sociais, relações sindicais etc.
- Clarificação de objetivos e expectativas quanto à ARH em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos.
- Alocação de recursos e resultados obtidos.
- Contribuição do RH aos objetivos e resultados da organização.
- Clima organizacional, envolvimento e incentivo à participação do pessoal.



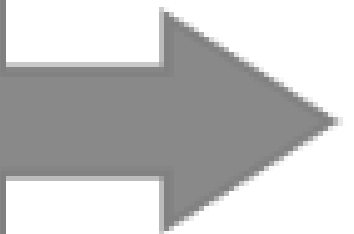
PLANEJAMENTO

O que é planejamento



Processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las.

Plano de auditoria



Estabelecimento dos objetivos
Elaboração
Revisão



PLANEJAMENTO DE AUDITORIA

- 1) Estabelecimento dos recursos para a efetivação da programação e do alcance dos objetivos.
- 2) Identificação da posição situacional da empresa em relação a recursos humanos.
- 3) A análise da divergência entre o desempenho da empresa e as práticas de pessoal, e, se possível, comparações com os concorrentes.
- 4) Realização da análise de conjuntura e que possuem possibilidades de refletir na administração de recursos humanos da empresa.
- 5) Realização de diagnóstico operacional, investigando todas as práticas e técnicas de pessoal.
- 6) Determinação da posição ótima.



PLANEJAMENTO DE AUDITORIA

O planejamento correto de um serviço de auditoria compreende a preparação de um plano de auditoria, o desenvolvimento de um programa de auditoria e a previsão de horas de trabalho, assim como a seleção de auditores e a distribuição de serviços entre eles.

Araújo, 2013



PLANO DE AUDITORIA

ESTABELECE
OBJETIVOS
CLAROS

ELABORAÇÃO

REVISÃO



PLANO DE AUDITORIA

Questões de Auditoria	Informações Requeridas	Fontes de Informação	Detalhamento do Procedimento
Apresentação em forma de perguntas dos diferentes aspectos que compõem o escopo da fiscalização e que devem ser investigados com vistas à satisfação do objetivo.	Identificar as informações necessárias para responder à questão de auditoria.	Identificar as fontes de cada item de informação requerida da coluna anterior. Estas fontes estão relacionadas com as técnicas empregadas.	Descrever as tarefas que serão realizadas de forma clara, esclarecendo os aspectos a serem abordados (itens de verificação ou <i>checklist</i>)



PLANO DE AUDITORIA

Objetos	Membro Responsável	Período	Possíveis Achados
<p>Indicar o documento, o projeto e o programa; o processo ou o sistema no qual o procedimento será aplicado. Exemplos: contrato, folha de pagamento, base de dados, ata, edital, ficha financeira etc.</p>	<p>Pessoas da equipe encarregadas da execução de cada procedimento</p>	<p>Dias em que o procedimento será executado.</p>	<p>Esclarecer com precisão que conclusões ou resultados podem ser alcançados.</p>



PERGUNTA????

Como deverá ser o perfil do auditor para conduzir o trabalho da forma mais adequada possível?



EMPRESA ALPHA



EMPRESA ALPHA

- Empresa que há 10 anos presta serviços de TI, com excelente reputação no mercado.
- 5 diretores que reportam direto ao presidente.
- Quadro: 300 funcionários (100 nas áreas administrativas e 200 em vendas e projetos), 80% contratados no regime CLT; turnover anual de 10%.
- Remuneração: salários na média de mercado; bônus anual por desempenho (até 3 salários); vale refeição (\$30/dia sem desconto ao funcionário) e reembolso de 50% com despesas de faculdade para 30% da equipe (pago mensalmente via folha de pagamento) e pagamento de horas extras em média para 30% do pessoal.



EMPRESA ALPHA

- Todos os processos de RH foram criados pela mesma equipe que os administra atualmente.
- Suas decisões, que em geral são tomadas em colegiado, na reunião semanal de diretoria.
- O diretor de vendas informou que pela segunda vez a empresa não alcançará suas metas anuais de resultado, em função da crise econômica que abate o país. Diminuir as nossas despesas.
- Os custos com gestão de pessoas na Alpha chegam a 70% dos custos totais.



EMPRESA ALPHA

DEMANDA DO PRESIDENTE

“Desejo que você me apresente opções de redução dos custos com pessoal, mas com muita consciência de que não temos desperdícios ou riscos com processos inadequados em RH, especialmente no tocante a pagamentos ao pessoal”.



A partir da definição da Auditoria na Empresa Alfa

1. Em reunião com o auditor, que aspectos você consideraria importante de ser primeiramente auditado? Por quê?
2. Responsável pelas principais decisões, seu desafio será então identificar, junto com o auditor, o melhor caminho a ser considerado. Sendo assim, comece pensando: por onde você iniciaria?
3. Como organizaria seu material de investigação e que fatores deveriam ser objeto de investigação?



A partir da definição da Auditoria na Empresa Alfa

4. De todos os subsistemas de RH, quais serão imprescindíveis de investigação?
5. Apresente 3 indicadores de investigação nesses subsistemas.
6. Trace um plano de trabalho seguindo os passos para estabelecer adequadamente a estratégia de trabalho.



SITUAÇÃO PROBLEMA

Imagine que você trabalha em uma empresa em que tinha um sistema de folha de pagamento criado exclusivamente para atender a sua empresa. Entretanto, com a vinda do e-social, a empresa teve que adquirir um sistema mais moderno e compatível com as novas exigências governamentais. Entretanto, você percebeu que seu gestor imediato não apresenta requisitos necessários como por exemplo, ter paciência e condições de realizar a análise detalhada dos critérios e procedimentos parametrizados no sistema. Como você conduziria esta conversa com seu superior, uma vez que você acredita ter o perfil necessário para tocar este projeto?



Unidade 2 – Auditoria em RH: coleta, avaliação e controle

Padrões de avaliação e controles internos de RH





Avaliações fazem parte do contexto organizacional.

Ao se fazer uma auditoria de RH, ter um padrão de avaliação especificado faz parte do processo e estabelece um nível de controle apropriado para se trabalhar com o *checklist* do que se é esperado encontrar nas práticas da organização.

Fonte: Istockphoto (2016).

Padrão de Avaliação

“[...] padrão é um critério ou modelo previamente estabelecido para permitir comparação com os resultados ou objetivos alcançados. É através da comparação com o padrão que se pode avaliar os resultados obtidos e verificar os ajustamentos e correções a serem feitos no sistema a fim de que funcione melhor”. Chiavenato, 2015



Padrões de Avaliação e Controle de RH

Definição de Padrão

- ❖ Critério ou modelo pré-estabelecido que permite comparação com resultados ou objetivos alcançados.

Comparação

- ❖ Função que verifica concordância entre uma variável e o seu padrão. Exemplo: rotatividade, satisfação, remuneração, produção etc.

Tipos de Padrões

- ❖ Quantidade, qualidade, tempo, custo.

Métodos

- ❖ Vários (entrevista, questionário, observação, combinação destes).

Padrão X Resultado

Padrão X Desempenho



PERGUNTA????

Você acredita que auditoria contribui para os processos de correção e melhoria nos padrões adotados pela área de recursos humanos?



ATIVIDADES DE RH

Staff X Linha de frente



AUDITORIA

Auditoria faz-se o conjunto de verificações e averiguações – Checklist.

Exemplos de Padrão: rotatividade, satisfação com a empresa, remuneração, produção, entre outros



Tipos de padrões que podem ser investigados

- De quantidade: que se expressam em números, como número de empregados, percentagem de rotação de empregados, índice de acidentes etc.
- De qualidade: que se relacionam com aspetos não quantificáveis, como métodos de seleção de empregados, resultados do treinamento, funcionamento da avaliação de desempenho etc.



Tipos de padrões que podem ser investigados

- De tempo: agilidade na integração do pessoal recém-admitido, a permanência média do empregado na empresa, tempo de processamento das requisições de pessoal etc.
- De custo: custos diretos e indiretos, da rotatividade de pessoas, dos acidentes de trabalho, dos benefícios e das obrigações sociais, do relacionamento custo benefício do treinamento etc.



RISCO

Segundo Gray (2000 apud NASCIMENTO, 2003, p. 3), dentro do contexto de Projetos, “risco é a chance de um evento indesejável ocorrer e suas possíveis consequências”.



TIPOS DE RISCOS

- Riscos de Projeto: são riscos ligados diretamente ao projeto. Eles podem ameaçar o plano do projeto, atrasar o cronograma e aumentar os custos.
- Riscos Técnicos: são riscos relacionados à qualidade do produto a ser desenvolvido. Eles ameaçam a qualidade e a pontualidade do projeto.
- Riscos de Negócios: são riscos relacionados à viabilidade do projeto.



Os riscos podem ser também classificados como:

Conhecidos

Podem ser descobertos após uma avaliação cuidadosa do plano do projeto, ambiente técnico e do negócio, como prazos irreais, escopo mal definido, ambiente de desenvolvimento ruim.

Previsíveis

Os previsíveis são percebidos a partir de experiências em 6 projetos anteriores (rotatividade de pessoal, comunicação ruim com o cliente, canalização de esforços para manutenção).

Imprevisíveis

São aqueles difíceis de serem identificados, mas que podem ocorrer.



Gerenciamento de Riscos

Kerzner (1994, apud NASCIMENTO, 2003, p. 10), propõe quatro etapas para serem seguidas:



Ferramentas para identificação de riscos

- *Brainstorming*
- Revisão da documentação
- Listas de verificação ou checklists
- Técnicas de diagramação
- Fluxogramas



Unidade 2 – Auditoria em RH: coleta, avaliação e controle

Fases e estrutura de um plano de auditoria para os diferentes subsistemas de RH



“Para executar um trabalho com objetividade e imparcialidade o auditor recorre aos procedimentos de auditoria que se constitui no conjunto de técnicas que permitem a ele obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas e abrangem testes de observância e testes substantivos”.

GUILHERME, 2012



ROTEIRO DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

- O planejamento da auditoria, isto é, programação dos objetivos que se pretendem observar.
- Estabelecimento dos recursos para a efetivação da programação e do alcance dos objetivos.
- Identificação da situação da empresa em relação a recursos humanos.



ROTEIRO DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

- A análise da divergência entre o desempenho da empresa e as práticas de pessoal e se possível comparação com os concorrentes.
- Realização da análise de conjuntura, procurando identificar os fatores que estão ocorrendo ou em vias de ocorrer e que possuem possibilidade de refletir na administração de recursos humanos da empresa.
- Realizações de diagnóstico operacional, investigando todas as práticas e técnicas de pessoal.
- Determinação da posição ótima,



AUDITORIA INTERNO E EXTERNO

Para auditoria interna ou externa é necessário um profissional habilitado a examinar as operações trabalhistas, direitos e deveres do empregado e do empregador, pois ao emitir um parecer sobre as irregularidades observadas ou aspectos positivos encontrados, deverá se manifestar sugerindo ações que a empresa poderá buscar para gerar as melhorias.



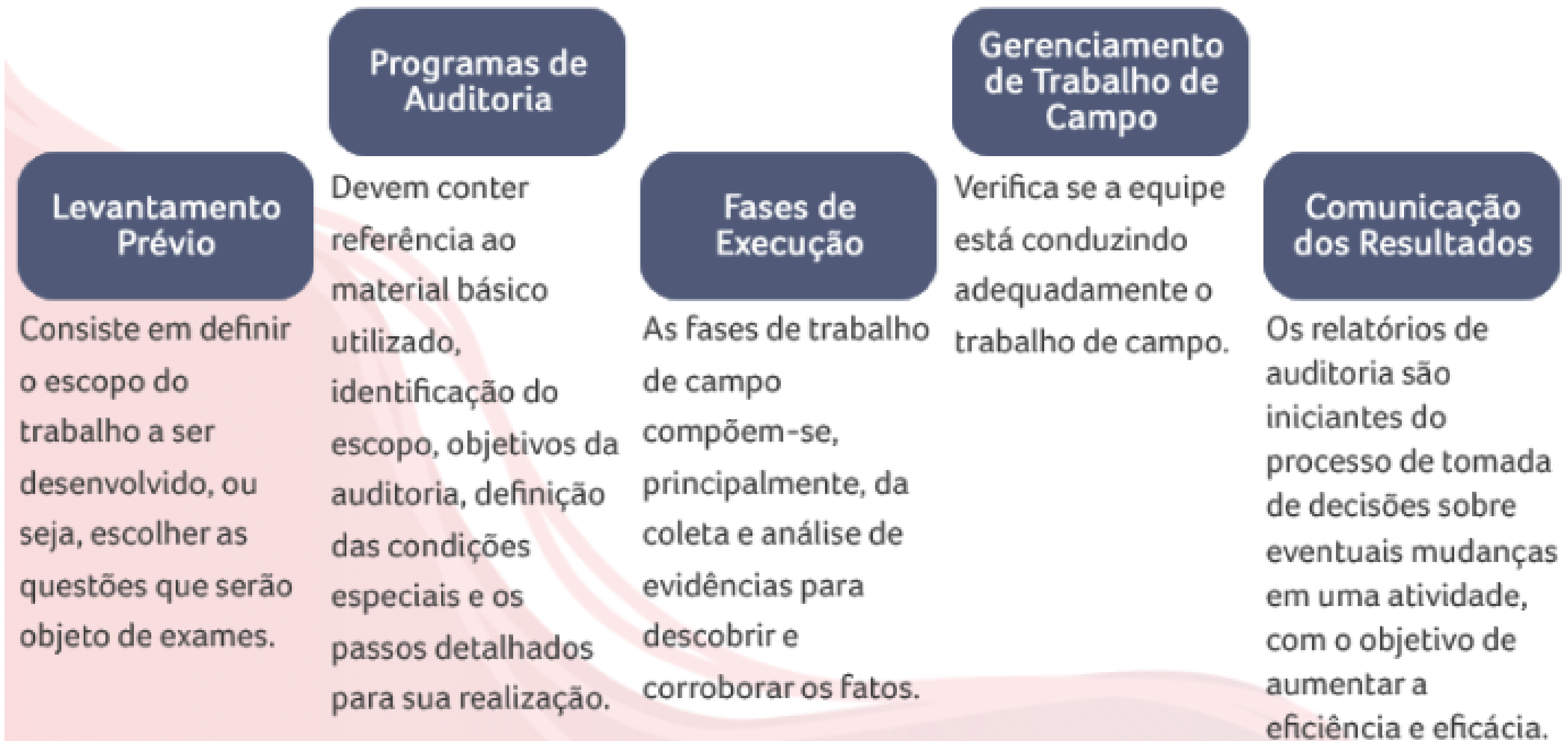
AUDITOR

Além do conhecimento amplo, é necessário que o auditor tenha um bom senso analítico e crítico: um senso empresarial, para poder tratar dos problemas enfrentados no decorrer do trabalho e, preferencialmente, experiência de auditoria. Deve ser uma pessoa ponderada, com conhecimentos básicos de psicologia e bom relacionamento com público.

(FILHO, 2015, n.p.)



ESTRUTURA DO PROCESSO DE AUDITORIA



MODELO DE CHECKLIST

Salário-Família	<ul style="list-style-type: none">• Averiguar se as fichas de salário-família estão devidamente preenchidas e assinadas pelo colaborador.• Verificar se há termo de responsabilidade para fins de salário-família assinado pelo funcionário; se anualmente é apresentada a cópia do cartão de vacinação para filhos até 6 anos de idade.• Examinar se é apresentado semestralmente o comprovante de frequência escolar para filhos a partir dos 7 anos de idade, nos meses de maio e novembro de cada ano.• Constatar se é efetuada a baixa dos filhos maiores de 14 anos na ficha de salário-família.• Confrontar as quantidades de quotas salário-família pagas em folha de pagamento com as fichas e os termos de responsabilidade.
Exames Médicos – Apresentação	<ul style="list-style-type: none">• Admissional.• Periódicos: semestrais, anuais ou bianuais.• Demissional.
Acordo de Prorrogação de Horas	Examinar se há o acordo de prorrogação de horas, no qual o colaborador concorda em prorrogar a jornada de trabalho. Deve ser solicitado para os colaboradores que prorroguem a jornada de trabalho.
Comprovante de Entrega e Devolução da CTPS	Verificar o prazo de retenção da CTPS pela empresa e se esta emite protocolo, por ocasião da admissão do colaborador; por ocasião das férias, período aquisitivo e de saída; por ocasião de alterações salariais, promoções, contribuição sindical etc.

Fonte: adaptado de Guilherme (2012, p. 8).



RELATÓRIO DE AUDITORIA



EMPRESA ALPHA



EMPRESA ALPHA

- Empresa que há 10 anos presta serviços de TI, com excelente reputação no mercado.
- 5 diretores que reportam direto ao presidente.
- Quadro: 300 funcionários (100 nas áreas administrativas e 200 em vendas e projetos), 80% contratados no regime CLT; turnover anual de 10%.
- Remuneração: salários na média de mercado; bônus anual por desempenho (até 3 salários); vale refeição (\$30/dia sem desconto ao funcionário) e reembolso de 50% com despesas de faculdade para 30% da equipe (pago mensalmente via folha de pagamento) e pagamento de horas extras em média para 30% do pessoal.



EMPRESA ALPHA

- Todos os processos de RH foram criados pela mesma equipe que os administra atualmente.
- Suas decisões, que em geral são tomadas em colegiado, na reunião semanal de diretoria.
- O diretor de vendas informou que pela segunda vez a empresa não alcançará suas metas anuais de resultado, em função da crise econômica que abate o país. Diminuir as nossas despesas.
- Os custos com gestão de pessoas na Alpha chegam a 70% dos custos totais.



EMPRESA ALPHA

DEMANDA DO PRESIDENTE

“Desejo que você me apresente opções de redução dos custos com pessoal, mas com muita consciência de que não temos desperdícios ou riscos com processos inadequados em RH, especialmente no tocante a pagamentos ao pessoal”.

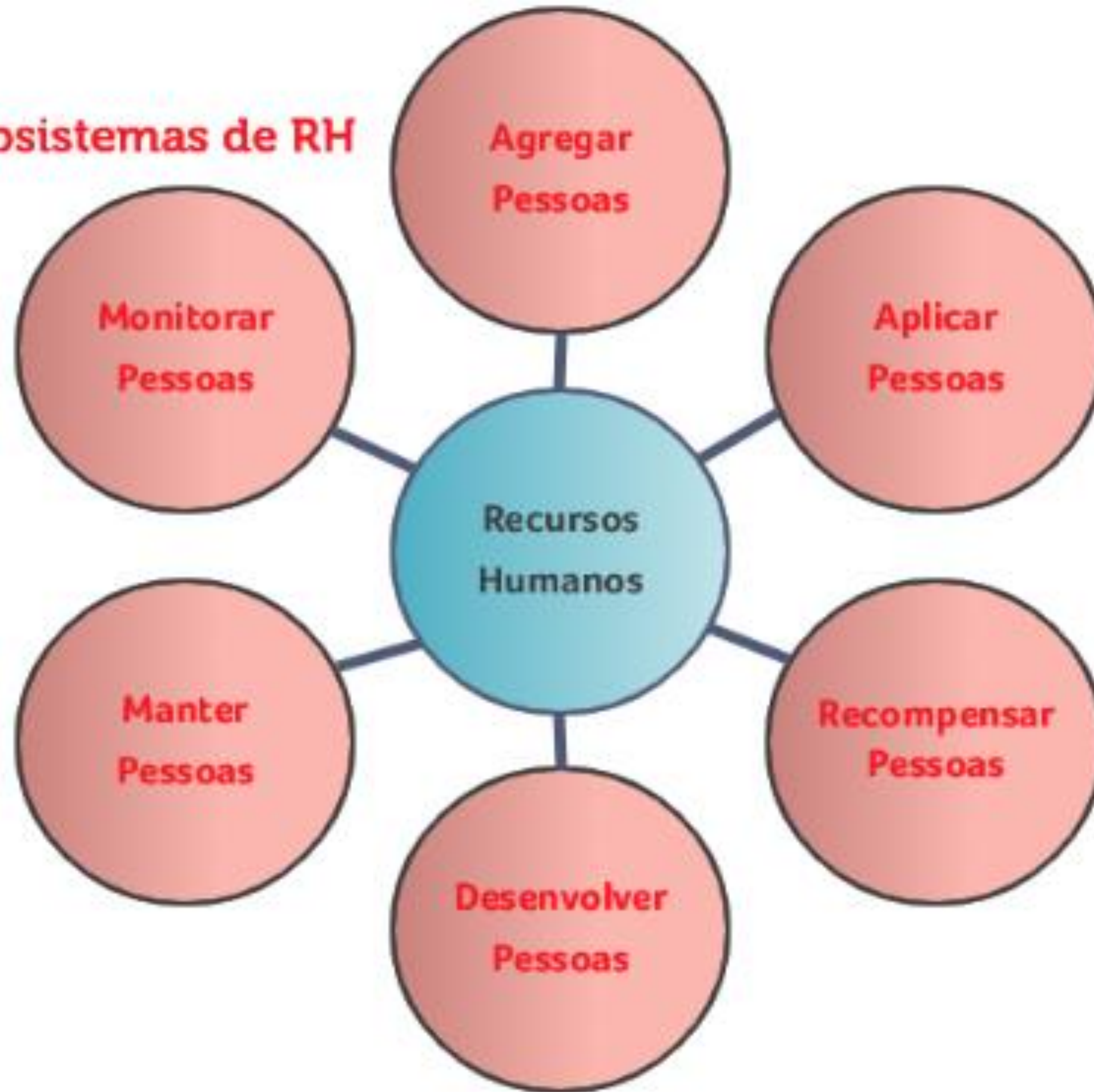


A partir da definição da Auditoria na Empresa Alfa

1. Pense: que subsistema de RH tem mais impacto no contexto atual?
2. Que padrões desse subsistema deverão ser comparados?
3. Que prioridades devem ser estabelecidas?
4. Quais são os processos que geram maior despesas e que podem ser analisados visando redução de custos?
5. Como se deve estruturar o plano de auditoria?
6. De que forma os resultados devem ser analisados e apresentados à direção?



Relembre os Subsistemas de RH



AUDITORIA

CONSULTORIA

Informações explícitas.

Informações implícitas e explícitas.

Voltada para análises e para confirmar se as práticas adotadas estão corretas ou não.

Realizar hábil processo de diagnóstico.

Análise profunda da área ou subsistema em questão.

Análise profunda da área ou subsistema em questão e também sua interfase com outras áreas.

Não atua diretamente propondo soluções para as questões mais operacionais.

Elaboração dos objetivos estratégicos e auxiliar gestores e alta direção no realinhamento de suas práticas na área ou demais áreas de interface.

Análises jurídica, contábil e com uma visão específica e mais técnica.

Análise da cultura, clima organizacional, qualidade de vida, relações interpessoais; estilo de gerência e supervisão, processos de RH, dentre outros.

Direcionamento para os procedimentos corretivos.

Sugerir e montar um plano de ação para implementação de novas ações práticas

Processo

Projeto

AUDITORIA E CONSULTORIA EM RH

Unidade 3 – Consultoria em RH: métodos e técnicas para o diagnóstico

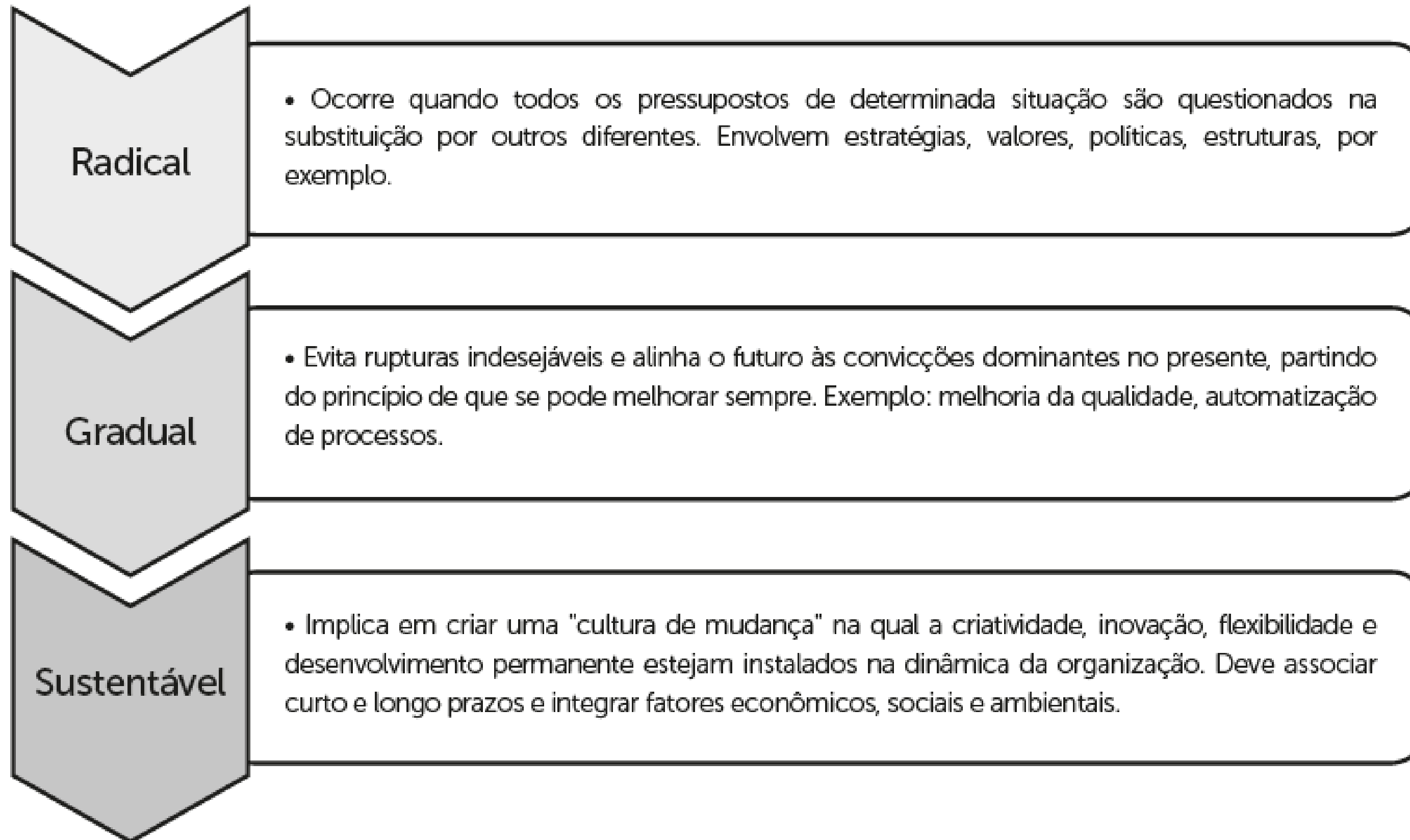


Unidade 3 – Consultoria em RH: métodos e técnicas para o diagnóstico

Diagnóstico organizacional: conceito, importância e cuidados



TIPOS DE MUDANÇA



DIAGNÓSTICO

Análise dos Sintomas

- ❖ O médico faz isso a partir do que você diz estar sentindo.

Identificação do problema

- ❖ De acordo com o sintoma, ele identifica o problema.

Tratamento

- ❖ Ele prescreve um "tratamento" ou te encaminha a outro especialista.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

[...] buscar e verificar o alinhamento estratégico da organização com os recursos existentes, descobrir quais os pontos fortes e vulneráveis, e a melhor forma de aproveitar as oportunidades e os recursos existentes para superar as dificuldades e aumentar a competitividade da organização.



(LIMA, 2010, p. 19)

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações.

Definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas.

Análise aprofundada.

Identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

Revelar à organização quais virtudes e problemas possui, bem como suas causas, dessa forma, mobilizar as pessoas para uma ação.



INDICADORES

- Desvio do padrão ou do planejamento;
- Desvio do histórico;
- Apresentação do problema por outra pessoa;
- Observação pessoal.



POSSÍVEIS PROBLEMAS

- Construção e disseminação de uma cultura estratégica.
- Estruturação de práticas diferenciadas de gestão que alavanquem resultados através das pessoas.
- Processos de mudança na cultura organizacional que demandam maior engajamento da equipe.



POSSÍVEIS PROBLEMAS

- Desenho ou redesenho de políticas na área de gestão de pessoas.
- Retenção de colaboradores com alto potencial e desempenho.
- Implantação de indicadores de desempenho.
- Ampla visão da organização e do setor de gestão de pessoas.



POSSÍVEIS PROBLEMAS

- Identificar e mapear problemas.
- Clima organizacional insatisfatório.
- Dificuldade no alinhamento das estratégias organizacionais.
- Dificuldade de comunicação.
- Problemas com motivação dos colaboradores.



CONSULTOR

CONTEÚDO

RELACIONAMENTO

Relação de confiança ou não, de tensão ou de cumplicidade.



CONSULTORIA

Responsabilidade

Sentimentos

Confiança

Necessidades
próprias

CONFIDENCIALIDADE



A empresa TecnoFood é uma indústria de alimentos tradicional e de origem familiar que passa por um momento de grandes mudanças. Em função do mercado competitivo, ela está perdendo clientes e resolveu inovar em sua linha de produtos.



Fonte: Istockphoto (2016)

Anteriormente, os produtos tinham como base insumos químicos.



Fonte: Istockphoto (2016)

Agora, a empresa quer produzir alimentos com base em insumos orgânicos, uma linha mais sustentável, moderna e com crescente demanda de consumo.

EMPRESA TECNOFOOD

- TecnoFood precisa rever seus processos produtivos e de gestão, além de redimensionar e qualificar seu quadro de funcionários.
- O fundador é o presidente da empresa, um de seus filhos é o diretor financeiro e outro é o diretor comercial.
- O gerente de produção, que é o maior responsável por colocar em prática as mudanças na área produtiva, é um funcionário de confiança e um dos mais antigos “da casa”.
- Os funcionários de todas as áreas da empresa estão animados e ao mesmo tempo assustados, por entenderem que haverá muitas mudanças.



EMPRESA TECNOFOOD

- A empresa precisa utilizar tecnologia inovadora, então iniciou um processo de contratação de técnicos altamente qualificados.
- A área de gestão de pessoas possui profissionais que sempre foram eficientes, dentro do contexto anterior da organização, mas que ainda estão em desenvolvimento.
- A empresa resolveu contratar os serviços de uma consultoria externa, da qual você faz parte.



RESPOSTA

1. Quais são os desafios que a empresa deve enfrentar para realizar as mudanças necessárias?
2. Que estratégias podem ser utilizadas para compreender melhor a situação da empresa e levá-la de onde está para onde pretende chegar?
3. Quais são as etapas para elaborar e propor um plano de consultoria?
4. Como garantir que as mudanças serão implementadas e mantidas?



SITUAÇÃO PROBLEMA

Sabemos que qualquer processo de mudança gera medo, ansiedade e desconforto. Lidar com pessoas é viver momentos inusitados, porque elas são diferentes entre si. Considerando isso, imagine que você é consultor interno de RH na empresa em que trabalha e que ela está passando por muitas mudanças, inclusive gerando demissões.



SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante disso, seu papel é colher informações através de um questionário para que, posteriormente, elas sejam analisadas e interpretadas de modo a gerar soluções para a organização. Na fase de coleta das informações (entrevista de demissão), você se depara com a resistência de alguns colaboradores, que se negam a responder ao questionário, mas não são pessoas consideradas “problemáticas” para a empresa. Qual deve ser a sua abordagem como consultor em uma situação como esta?



MUNDO ATUAL

O contexto organizacional atual exige uma série de estratégias diferenciadas para fazer frente ao ambiente competitivo e de inovação constante.

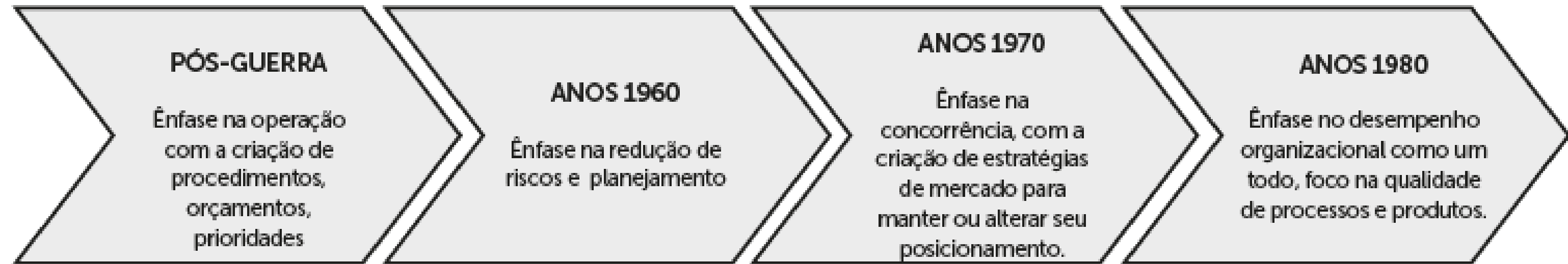


CONSULTORIA

- Muito antiga;
- Os druidas, rabinos e conselheiros reais, por exemplo, já a desenvolviam, de forma natural e instintiva;
- Usavam suas crenças e conhecimentos.



DESAFIOS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL



Fonte: adaptada de Crocco e Guttmann (2005).

Na década de 1990 – Ênfase na mudança, buscando a inovação ou a renovação.



NECESSIDADE DA CONSULTORIA

- Falta de conhecimento especializado sobre o assunto;
- Falta de tempo dos gestores para lidar com determinados problemas;
- Percepção dos gestores de que um determinado problema não está sendo tratado devidamente.

(CROCCO; GUTTMANN, 2005).



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

(...) a abordagem do diagnóstico mais utilizada no Brasil para efetuar mudanças organizacionais tem base em avaliações feitas e soluções formuladas (prescrição de receitas), apresentando limitações que vão desde a não-aceitação pelo cliente até a ineficácia das soluções propostas. Normalmente encoraja a postura reativa, enfatiza variáveis técnicas e desconsidera variáveis humanas. Além disso, não considera a realidade específica do sistema-cliente, adotando roteiros padronizados que pressupõem que todas as organizações são iguais". (ARANTES, 1994 apud NAVE et al., 2000, p. 57)



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO

Uma metodologia que consiste em envolver equipes multidisciplinares de pesquisadores (consultores) e participação dos colaboradores da organização no processo de análise e posterior transformação do ambiente organizacional.



QUAL O MELHOR MODELO?



Refleta

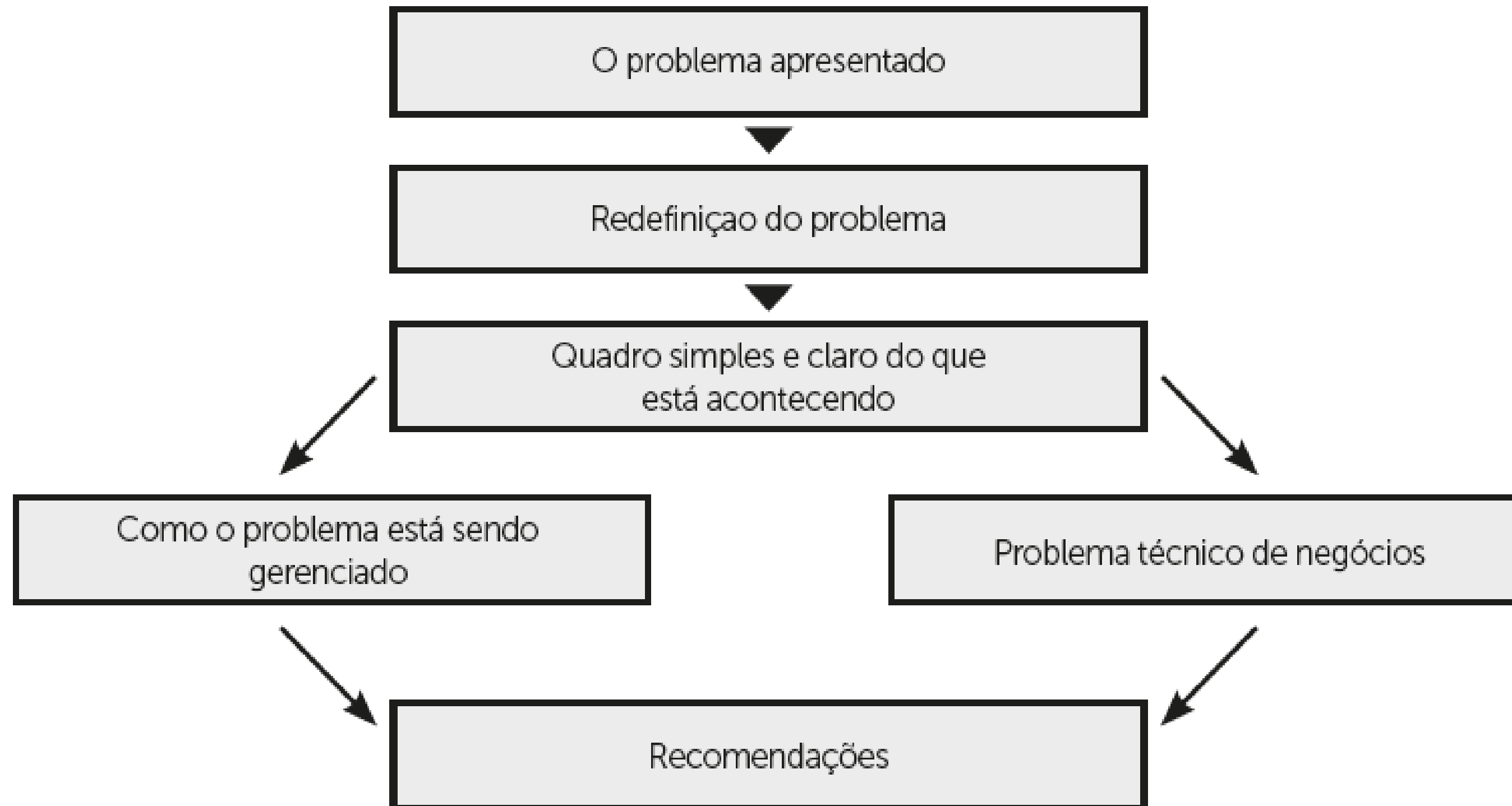
Existem diferentes abordagens para realizar um diagnóstico, sendo que as que foram apresentadas aqui ilustram os dois extremos: uma abordagem objetiva e prática (modelos padronizados) e uma abordagem mais aberta e complexa (diagnóstico participativo). Qual delas acha mais adequada? Como consultor, qual seria a sua preferência?

CONSULTOR

- Especialista
- Mão de obra
- Colaborador



PROCESSO DE DIAGNÓSTICO



PROCESSO DE DIAGNÓSTICO

Identificação do problema

Decisão de continuar (ou não) com o projeto

Selecionar as dimensões

Decidir quem será envolvido

Escolher o método de coleta de dados

Coleta de dados

Análise dos dados



PROCESSO DE DIAGNÓSTICO

Reunião de feedback

Recomendações

Implantação



MÉTODOS DE COLETA DE DADOS



Como criar um Diagnóstico Empresarial



Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=uwbdpideMbs>>. Acesso em: 15 maio 2016.

<https://youtu.be/uwbdpideMbs>

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Considerar a realidade organizacional, sua cultura e predisposição para mudança para definir o método.

Informar às pessoas sobre o que é o diagnóstico, seus objetivos e como as informações levantadas serão utilizadas.

Imprescindível o apoio da cúpula da organização.

Importância da continuidade porque gera expectativas.

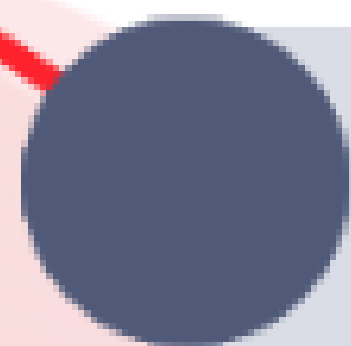


Lembre-se que a TecnoFood é uma empresa tradicional e familiar, que pretende empreender mudanças em sua linha de produtos, que provocarão alterações nos processos produtivos, de gestão e em seu quadro de funcionários. A apresentação sobre o trabalho de diagnóstico feito pela consultoria foi bem recebida pelo presidente e diretores. Para certificar-se de que esse é um caminho adequado para a TecnoFood, os gestores solicitaram à consultoria, da qual você faz parte, uma apresentação com os possíveis métodos e técnicas aplicados no processo de diagnóstico. Os gestores têm pressa e precisam de um processo rápido e que identifique os problemas e sugestões para solucioná-los.

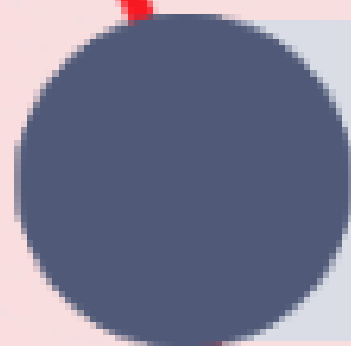


1. Qual é a importância do diagnóstico organizacional para o desenvolvimento de um projeto de consultoria?
2. Quais são os métodos e técnicas aplicados no processo de diagnóstico organizacional?
3. Quais seriam mais adequados para a situação apresentada pela empresa TecnoFood?

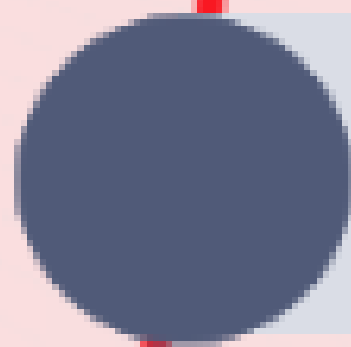




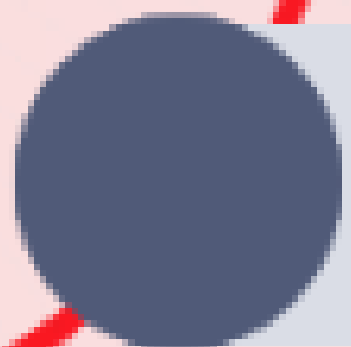
Subsistemas de RH



Processo de consultoria em RH



Fases do processo



Estrutura de um plano de consultoria em RH



CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Empreender um trabalho de **consultoria** implica em compreender o contexto organizacional, incluindo seus objetivos estratégicos, resultados esperados e recursos disponíveis para a realização do trabalho.



PROCESSO DE RH

Agregar pessoas

Aplicar pessoas

Remunerar pessoas

Desenvolver pessoas

Manter pessoas

Monitorar pessoas

Pode ser focado em um dos subsistemas ou abranger todos eles - uma reestruturação das políticas e práticas de RH.



ALGUNS ASPECTOS DO PROCESSO DE CONSULTORIA

- O processo deve ser interativo;
- O consultor (interno ou externo) como agente de mudanças;
- O auxílio aos profissionais e executivos da organização;
- O consultor tem responsabilidade indireta no processo.



DIFERENTES VÍNCULOS ENTRE CONSULTORES E ORGANIZAÇÕES

CONSULTOR AUTÔNOMO

Profissional qualificado para atuar em um determinado projeto de forma independente, não vinculado a uma estrutura organizacional.

CONSULTOR ASSOCIADO

Profissional que atua em parceria com uma determinada consultoria e, em função de suas competências e talentos, assume a responsabilidade por projetos específicos. Geralmente, o contrato de trabalho com a consultoria-parceira se limita a duração do projeto.

CONSULTOR EXCLUSIVO ou Particular

É um profissional que se dedica a oferecer aconselhamento individual e a conduzir orientações especiais e específicas ao corpo gerencial de uma empresa.

CONSULTOR EXTERNO

Trata-se de um profissional que não faz parte da organização-cliente, nem legal, nem administrativamente. Portanto, não tem vínculo empregatício ou remuneração fixa.

CONSULTOR INTERNO

É um colaborador da empresa que geralmente ocupa cargo de nível técnico ou gerencial e atua junto às diversas áreas da empresa, por exemplo marketing ou finanças.

CONSULTOR INTERNO DE RH

É o consultor interno que atua especificamente em RH, buscando soluções, sugerindo inovações, opina, propõe e faz críticas

CLASSIFICAÇÃO DE CONSULTORIAS QUANTO À ESTRUTURA E AMPLITUDE



Estrutura



Consultoria de Pacote

Realizada por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e técnicas, sem a preocupação de otimizar a adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente.



Consultoria Artesanal

É aquela que desenvolve projetos baseados em metodologia e técnicas especificamente estruturadas para a empresa-cliente.



Amplitude



Consultoria Especializada

É aquela que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento.



Consultoria Total

É aquela que atua em praticamente todas as atividades da empresa-cliente.



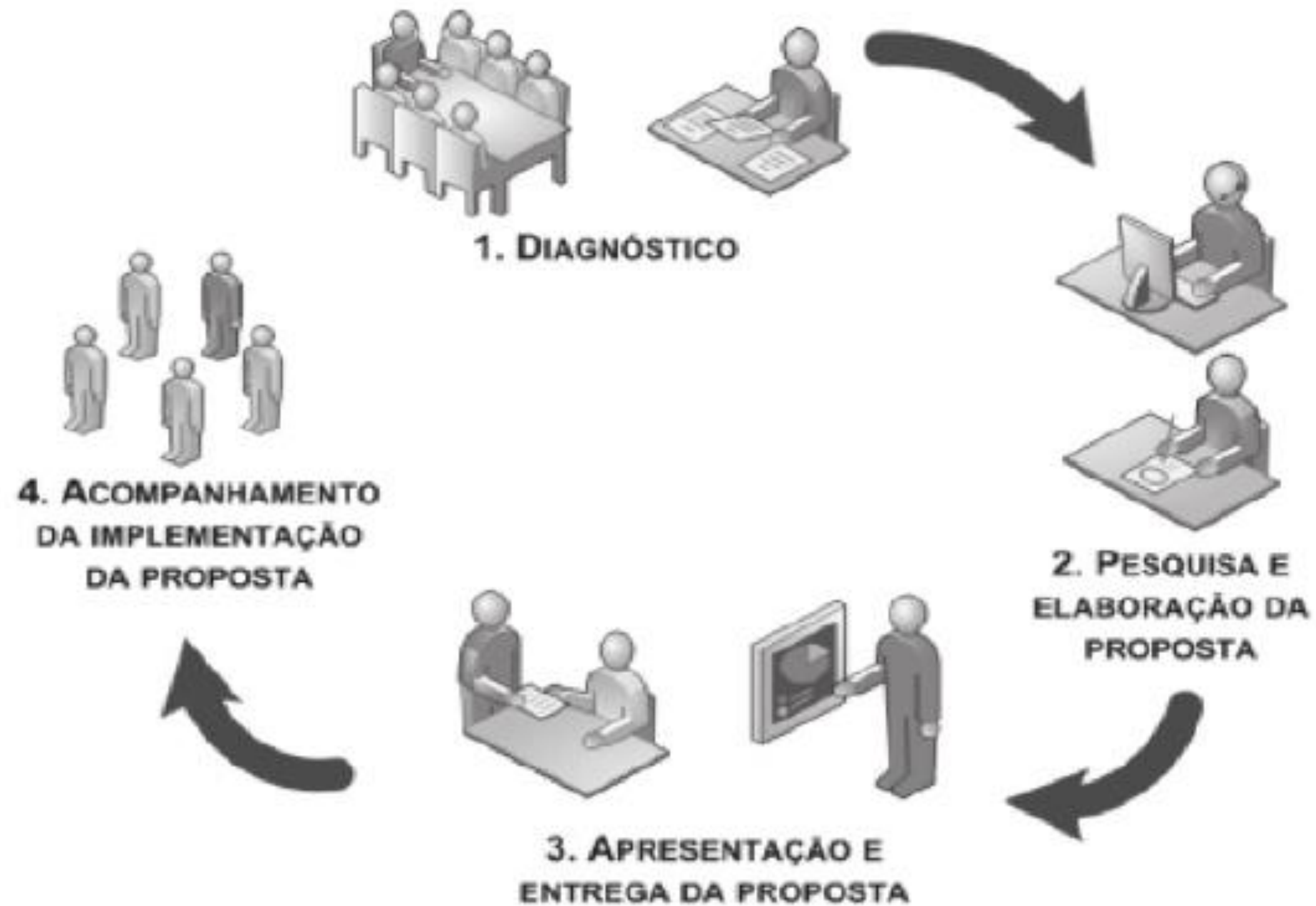
Consultoria Globalizada

É aquela que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países. Nesse caso, a amplitude se refere apenas a questão territorial



PROCESSO DE CONSULTORIA

UM PROCESSO TÍPICO DE CONSULTORIA



FASES DE UM PROJETO DE CONSULTORIA

Fase 1: Levantamento

Fase 2: Diagnóstico e desenvolvimento

Fase 3: Implantação e implementação



ESTRUTURA DE UM PLANO (OU PROJETO) DE CONSULTORIA

Objetivos – quais são os objetivos a serem atingidos a partir do trabalho.

Escopo – esclarecer qual é abrangência do trabalho.

Prazo – período de tempo durante o qual o trabalho vai ser desenvolvido.

Recursos – alocar os recursos adequados e necessários (financeiros e tecnológicos) e a equipe de trabalho.

Cronograma



ESTRUTURA DE UM PLANO (OU PROJETO) DE CONSULTORIA

Consultoria Externa – como contrato, remuneração, forma de pagamento, termos de confidencialidade, comprovação de experiência, dentre outros.





Pesquise mais

Você pode saber mais sobre esse assunto consultando os sites especializados, como Instituto Brasileiro de Consultoria (IBCO) e Portal dos Consultores. Disponíveis respectivamente em: <<http://ibco.org.br/>>. Acesso em: 22 mar 2018.e <www.consultores.com.br>. Acesso em: 30 maio 2016.

ATIVIDADE

A empresa solicitou a consultoria, da qual você faz parte, para ajuda-la a passar por uma fase de mudanças importantes, pois pretende empreender alterações significativas em sua linha de produtos, que vão impactar também nos processos produtivos, de gestão e em seu quadro de funcionários. O presidente da empresa e os diretores das áreas: comercial e financeira (seus filhos) já receberam informações sobre o que é o diagnóstico organizacional e como pode ser executado, de forma cuidadosa e ética.



ATIVIDADE

A empresa dispõe da ajuda de outras consultorias para trabalhar as questões técnicas, e agora precisa de orientações para entender como lidar com os colaboradores envolvidos nas mudanças. Sendo assim, estão dispostos a contratar os serviços da consultoria onde você atua para desenvolver o processo de diagnóstico, com foco em RH, aceitando as recomendações e promovendo as ações necessárias.



ATIVIDADE

1. Quais são os subsistemas de RH?
2. Como se dá o processo de consultoria em RH?
3. Quais são as etapas desse processo e a sua importância para a organização?
4. Como é estruturado um plano de consultoria em RH?



Unidade 3 – Consultoria em RH: métodos e técnicas para o diagnóstico

Análise dos resultados e elaboração de propostas em consultoria de RH.



A apresentação de resultados é uma fase fundamental no processo de consultoria. Ela deve ser realizada de forma objetiva, clara e, sempre que possível, com ilustração de gráficos e tabelas, que facilitam a compreensão das informações.



DIAGNÓSTICO

Obter informações verdadeiras e claras é imprescindível para realização de um diagnóstico preciso.

Dados técnicos, números e
fluxo de trabalho

Atitude das pessoas

Papéis e responsabilidades



Exemplos de levantamento de dados por subsistema

SUBSISTEMA	PROBLEMA RELATADO	INFORMAÇÕES A LEVANTAR	TÉCNICAS
Agregar pessoas	Contratações inadequadas	Exemplo: Técnicas de recrutamento e seleção.	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista com os responsáveis pela área de RH.• Análise de procedimentos atuais.
Aplicar pessoas	Os novos colaboradores têm dificuldade de adaptação à cultura da organização.	Exemplo: programa de integração.	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista com os responsáveis pela área de RH.• Análise de procedimentos atuais.• Observação da aplicação de um programa de integração.



Exemplos de levantamento de dados por subsistema

SUBSISTEMA	PROBLEMA RELATADO	INFORMAÇÕES A LEVANTAR	TÉCNICAS
Remunerar pessoas	Os colaboradores mostram insatisfação com relação aos benefícios oferecidos pela empresa.	Exemplo: programa de benefícios.	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista com os responsáveis pela área de RH.• Análise do programa de benefícios atual.• Reuniões com representantes das áreas chave da empresa.
Desenvolver pessoas	A empresa introduziu novos procedimentos produtivos e os colaboradores não os seguem.	Exemplo: programa de treinamento	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista com os responsáveis pela área de RH e gestores das áreas envolvidas.• Análise comparativa entre os procedimentos “antigos” e os propostos (novos).• Análise do programa de treinamento atual.• Observação dos procedimentos aplicados nas áreas envolvidas.



Exemplos de levantamento de dados por subsistema

SUBSISTEMA	PROBLEMA RELATADO	INFORMAÇÕES A LEVANTAR	TÉCNICAS
Manter pessoas	Os colaboradores estão desmotivados.	Exemplo: pesquisa de clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista com os responsáveis pela área de RH.• Análise de resultados de pesquisas de clima anteriores, caso haja.• Elaboração e aplicação de questionário específico.• Observação e experiência própria (do consultor) na percepção do clima organizacional.



Exemplos de levantamento de dados por subsistema

SUBSISTEMA	PROBLEMA RELATADO	INFORMAÇÕES A LEVANTAR	TÉCNICAS
Monitorar pessoas	Existe um alto índice de absenteísmo, justificado por doença.	Exemplo: programa de higiene, segurança e qualidade de vida do trabalhador.	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista com os responsáveis pela área de RH.• Análise dos indicadores de absenteísmo.• Observação do local de trabalho em todas as áreas da empresa: ergonomia, riscos a saúde e segurança.



MÉTODO

Método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos.

MÉTODO QUANTITATIVO

- Intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar as distorções de análise e interpretação.
- Tem caráter descritivo e propõe investigar “o que é” o fenômeno.
- Caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na coleta de informações, quanto no tratamento delas, por meio de técnicas estatísticas.

MÉTODO QUALITATIVO

- A medida que não emprega nenhum instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. (...)
- Forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, (...)
- Tem como objeto situações complexas e estritamente particulares.

PERGUNTA

Como esses conceitos se aplicam à análise de informações obtidas em um processo de diagnóstico?



AUDITORIA DE POSIÇÃO

Realizar entrevistas e levantamentos.

Efetuar análises.

Definir a situação atual e a necessidade de mudanças.

Identificar e equacionar problemas.



AUDITORIA DE POSIÇÃO

ANÁLISE DOS DADOS

Analisar causas alternativas, efeitos, riscos, custos, resistências, acomodações.

Avaliar potencial de mudança.

Identificar pontos fortes e fracos do sistema-alvo.



Reunião de Feedback

Nesse processo, fica evidente a importância de que o consultor tenha cuidado especial com o processo de comunicação que deve ser respeitoso e assertivo.



Reunião de Feedback

Com as propostas elaboradas ainda é necessário preparação para apresentação, que Block (2006) chama de “reunião de feedback”. Em suas recomendações o autor destaca:

A responsabilidade do consultor em decidir quais são os pontos mais importantes a serem tratados.

Necessidade de estar preparado para não evitar problemas complexos.

Não projetar suas opiniões nos clientes.

Buscar confirmar suas expectativas.

Confrontar o cliente com a realidade dos fatos.

A empresa TecnoFood é uma indústria de alimentos tradicional e de origem familiar que passa por um momento de grandes mudanças. Em função do mercado competitivo, ela está perdendo clientes e resolveu inovar em sua linha de produtos.



Fonte: Istockphoto (2016)

Anteriormente, os produtos tinham como base insumos químicos.



Fonte: Istockphoto (2016)

Agora, a empresa quer produzir alimentos com base em insumos orgânicos, uma linha mais sustentável, moderna e com crescente demanda de consumo.

EMPRESA TECNOFOOD

A TecnoFood pediu ajuda à consultoria da qual você faz parte, pois está passando por uma fase de mudanças importante, uma vez que ela está empreendendo alterações significativas em sua linha de produtos que estão impactando nos processos de gestão e em seu quadro de funcionários. A consultoria já apresentou o que é o diagnóstico, como funciona e, a partir da aceitação inicial da diretoria, apresentou uma proposta de trabalho para desenvolver o processo de diagnóstico com foco em RH. Aparentemente, existe a disposição de aceitar as recomendações e promover as ações necessárias. Com base em técnicas de diagnóstico, a consultoria já colheu algumas informações importantes como:



EMPRESA TECNOFOOD

- A área de gestão de pessoas possui profissionais que sempre foram eficientes, dentro do contexto anterior da organização, mas ainda estão em desenvolvimento. São comprometidos e estão buscando aperfeiçoamento técnico (formação acadêmica) e subsídios para acompanhar as mudanças.
- Os funcionários de todas as áreas da empresa estão animados e ao mesmo tempo assustados, por entender que vai haver muitas mudanças. Esse fato está gerando queda da produtividade, pedidos de demissão e alguns problemas de relacionamento.



RESPONDA

Embora o processo de diagnóstico não tenha sido finalizado, os diretores que acompanham o trabalho de perto pedem que a consultoria apresente sugestões sobre como lidar com essas situações específicas, já identificadas. Cabe agora, refletir sobre alguns pontos importantes como:

1. Quais são os problemas que se apresentam?
2. Quais seriam suas possíveis causas?
3. Como poderiam ser trabalhados?
4. As informações obtidas até o momento são suficientes para a proposição de sugestões?
5. Se não, quais informações ainda teria que buscar e como?



AUDITORIA E CONSULTORIA EM RH

Unidade 4 – Gestão das mudanças a partir da auditoria e consultoria em RH



Unidade 4 – Gestão das mudanças a partir da auditoria e consultoria em RH

Auditoria e consultoria em RH como ferramenta para proposição de melhorias



AUDITORIA

CONSULTORIA

Informações explícitas.

Informações implícitas e explícitas.

Voltada para análises e para confirmar se as práticas adotadas estão corretas ou não.

Realizar hábil processo de diagnóstico.

Análise profunda da área ou subsistema em questão.

Análise profunda da área ou subsistema em questão e também sua interfase com outras áreas.

Não atua diretamente propondo soluções para as questões mais operacionais.

Elaboração dos objetivos estratégicos e auxiliar gestores e alta direção no realinhamento de suas práticas na área ou demais áreas de interface.

Análises jurídica, contábil e com uma visão específica e mais técnica.

Análise da cultura, clima organizacional, qualidade de vida, relações interpessoais; estilo de gerência e supervisão, processos de RH, dentre outros.

Direcionamento para os procedimentos corretivos.

Sugerir e montar um plano de ação para implementação de novas ações práticas

Processo

Projeto

**AUDITORIA
X
CONSULTORIA**



EXEMPLO

- Proporção do *staff* da área de GP (Gestão de Pessoas) em relação ao total de funcionários da organização. Como referência, a média americana é de 4,1 especialistas por 1.000 funcionários.
- Deficiência na estrutura funcional, com poucos funcionários da área de GP para atender ao número de colaboradores e suas demandas, ou o inverso, um superdimensionamento. Também, pode reforçar que existe adequação da estrutura funcional que deverá ser mantida.



EXEMPLO

- Análise do dimensionamento da área, das demandas e da qualificação dos responsáveis pela gestão e execução das atividades de GP. Proposição de ações de redimensionamento da área, revisão dos procedimentos, bem como ações de desenvolvimento pessoal e profissional com foco nos gestores e responsáveis pela área.



PAPEL DO RH

Nesse contexto “o profissional de recursos humanos da atualidade assume o papel de **agente de mudanças**, é necessário que esteja focado em **resultados** e seja dotado de uma **visão estratégica** voltada à inovação. É imprescindível que seja adotado por este profissional, um **posicionamento sistêmico** e coerente de modo a integrar as áreas e potencializar os resultados através das **pessoas**” (FÁTIMA, 2015, online).



Assim, o Consultor Interno pode assumir o papel de AGENTE DE MUDANÇAS. Alguém que:

- ❖ Identifica demandas e oportunidades de melhoria.
- ❖ Analisa possibilidades de solução.
- ❖ Propõe ações.
- ❖ Acompanha e orienta o seu cliente-interno.

Além disso, ele deve ser alguém que detecta tendências:

- ❖ Antecipando a necessidade de que a mudança ocorra.
- ❖ Transformando a mudança em um constante movimento de crescimento e aprimoramento.



CONSULTORIA

Consultoria Externa

- ❖ Não integrante do quadro da empresa.
- ❖ Não tem vínculo empregatício, administrativo e hierárquico com a empresa.
- ❖ Vantagem: maior imparcialidade com o projeto e com a empresa.

Consultoria Interna

- ❖ Colaborador da empresa.
- ❖ Tem vínculo empregatício, administrativo e hierárquico com a empresa.
- ❖ Vantagem: conhece a cultura, as estratégias, o funcionamento e os colaboradores da organização.

CONSULTORIA INTERNA

- Proximidade entre cliente-interno e consultor;
- Monitoramento de focos de insatisfação;
- Visão generalista;
- Rapidez na resolução dos problemas;
- Maior interação e geração de relação de confiança.
- Redução de custos fixos, maior **satisfação dos clientes-internos**, a melhor avaliação e controle dos projetos, ou ainda a **valorização e o desenvolvimento profissional** do consultor interno.



ATENÇÃO

- Contexto e a cultura da organização.
- Competências técnicas e comportamentais existentes na equipe .
- Divulgar e discutir o modelo amplamente.



E VOCÊ?

Como se sentiria se recebesse uma proposta para atuação como consultor-interno, oferecendo seus serviços (conhecimentos e experiência) para além de sua área de atuação habitual?

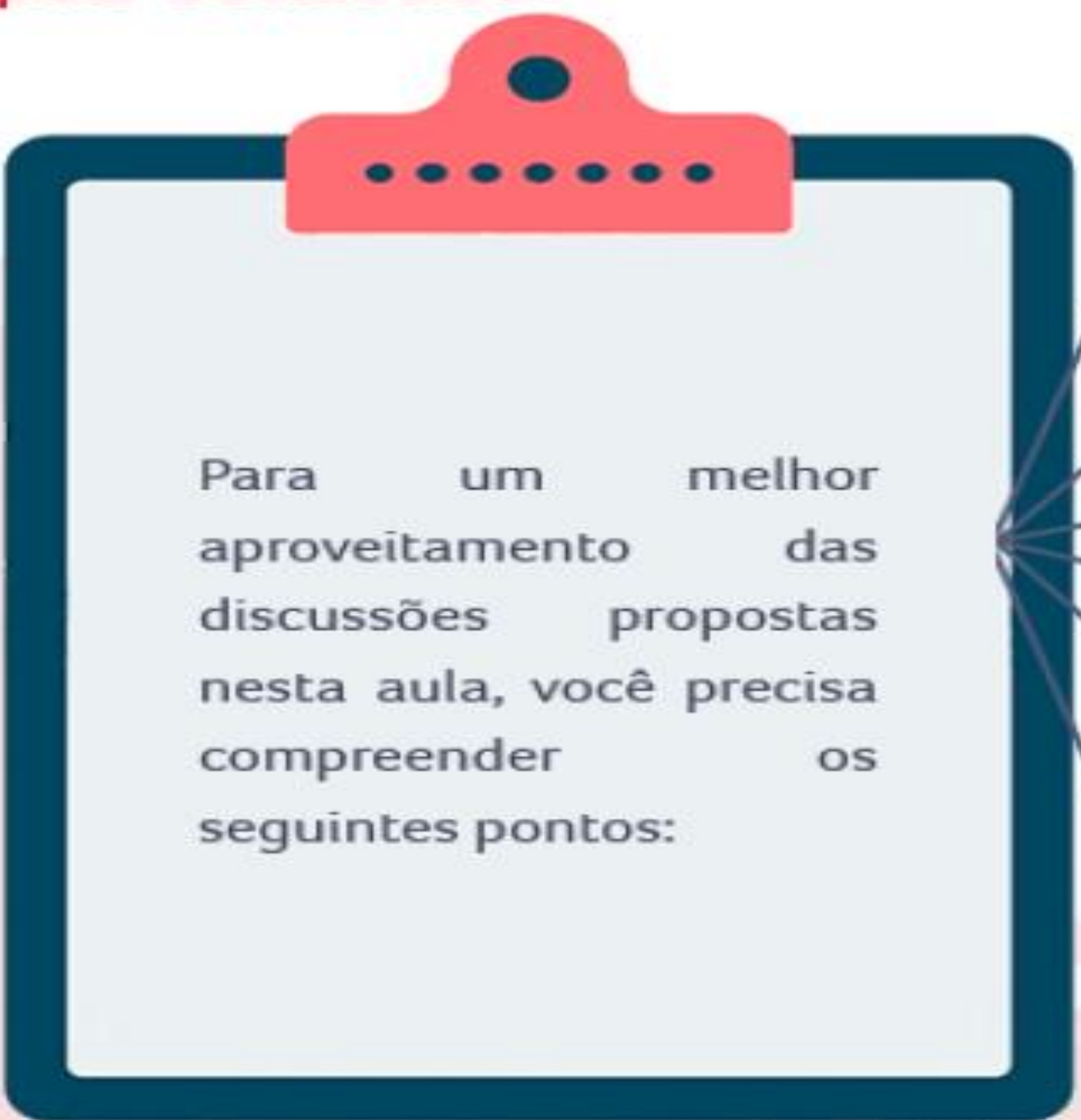




Exemplificando

O gestor de uma área de compras detectou problemas na condução de negociações por parte de seus colaboradores. Buscou ajuda junto a um profissional de gestão de pessoas e discutiram o problema. Discutiram o problema com os colaboradores envolvidos e, a partir das conclusões e da análise das possibilidades de ação, ofereceram a eles um curso de técnicas de negociação. Nesse caso, o profissional atuou como consultor interno, analisando o problema e propondo soluções imediatas e compatíveis com o problema e as condições da empresa.

Principais Conceitos



Para um melhor aproveitamento das discussões propostas nesta aula, você precisa compreender os seguintes pontos:

Definições de DO

Objetivos do DO

Características do DO

Mudança planejada

Mudança contínua

Análise de profundidade de intervenção

MUDANÇA

Pessoal

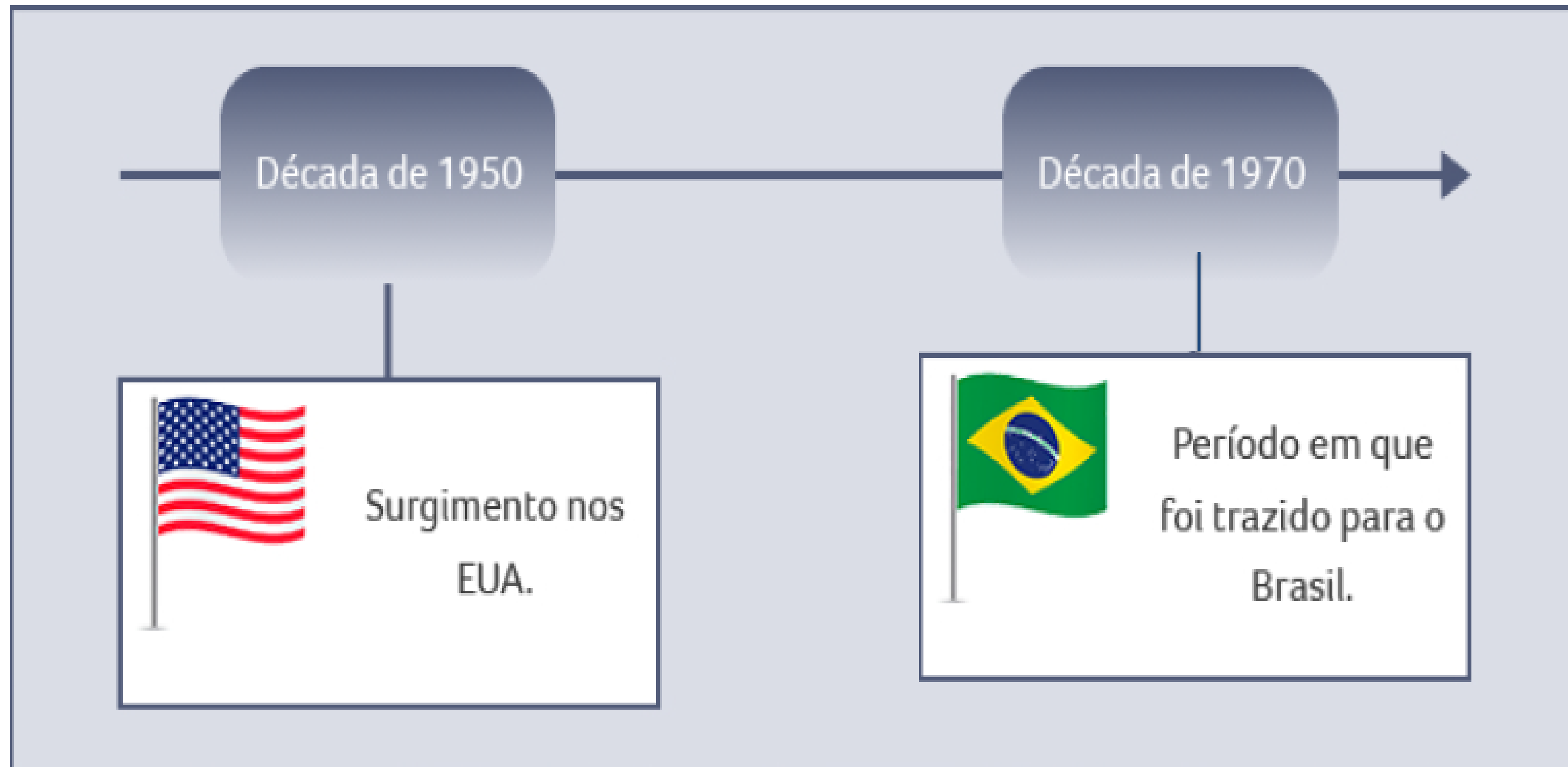
Tecnologia

Processamento
da informação e
comunicação

Concorrência



DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL



Existem várias maneiras de definir o Desenvolvimento Organizacional. Leia abaixo uma dessas definições:

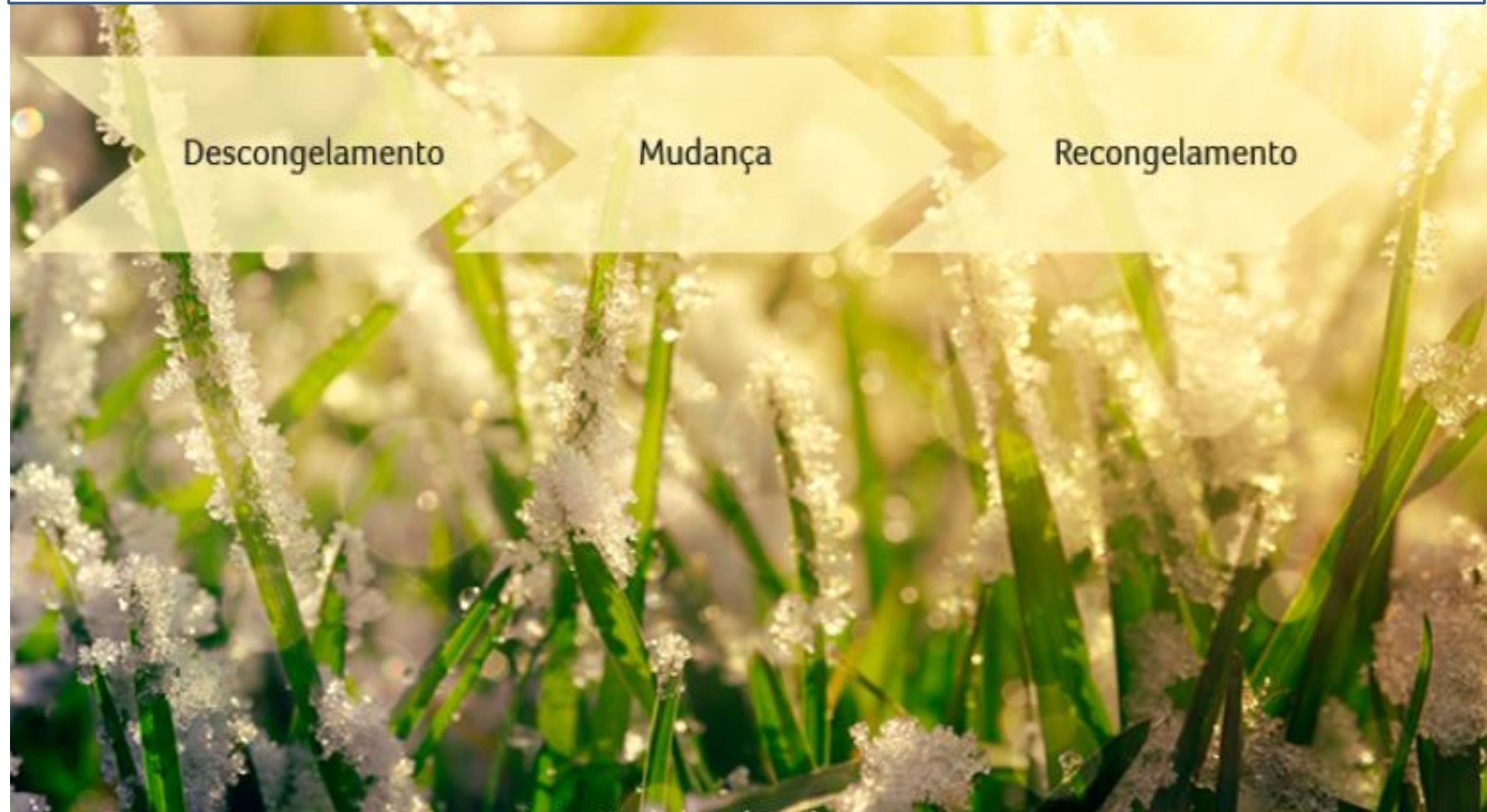
“Desenvolvimento Organizacional (DO) refere-se à aplicação de todo o sistema de conhecimento da ciência comportamental para o desenvolvimento e reforço planejado de estratégias, estruturas e processos organizacionais para melhorar a eficácia de uma empresa”
(GRIFFIN e MOORHEAD, 2015, p. 525).





O apoio da alta direção, administração da cultura organizacional, de forma colaborativa, com assistência de um consultor-facilitador e utilização de teorias e técnicas das ciências do comportamento.

ETAPAS DA MUDANÇA



MUDANÇA PLANEJADA

1

Exploração

2

Ingresso

3

Diagnóstico

4

Planejamento

5

Ação

6

Avaliação

7

Término



MUDANÇA CONTÍNUA



A abordagem do DO NÃO
pretende:



Solucionar problemas:

- ❖ Rotineiros.
- ❖ Específicos.
- ❖ Emergenciais.



Apresentar resultados:

- ❖ Imediatos.
- ❖ Em curto prazo.
- ❖ Passageiros.

Inclui uma visão de futuro, na qual são considerados os problemas presentes e futuros, visando a resultados de médio e longo prazo, com efeitos duradouros na organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO

Intervenções superficiais

Análise de operações

Intervenções em nível de sistema, exemplos: *feedback* de pesquisa, reuniões de confronto organizacional, Programas de QVT, Teorias contingenciais do projeto organizacional

Análise de operações

Intervenções em nível de indivíduo-organização, exemplos: reformulação de cargos, gerência por objetivos, centros de decisões organizacionais, análise de papéis e negociação.

Análise do processo instrumental

Relações interpessoais

Preocupação com o estilo pessoal de trabalho, exemplos: consultoria de processos, intervenção de terceiros, edificação do espírito de equipe (*team building*)

Intervenções profundas

Relações intrapessoais

Análise intrapessoal e relacionamentos, exemplos: planejamento de vida e de carreira, treinamento em laboratório, grupos de encontro, esclarecimento de valores, consultoria pessoal.

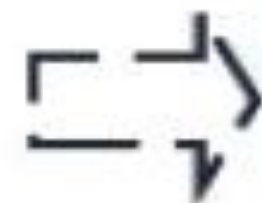


A empresa TecnoFood é uma indústria de alimentos tradicional e de origem familiar que passa por um momento de grandes mudanças. Em função do mercado competitivo, ela está perdendo clientes e resolveu inovar em sua linha de produtos.



Fonte: Istockphoto (2016)

Anteriormente, os produtos tinham como base insumos químicos.



Fonte: Istockphoto (2016)

Agora, a empresa quer produzir alimentos com base em insumos orgânicos, uma linha mais sustentável, moderna e com crescente demanda de consumo.

EMPRESA TECNOFOOD

- TecnoFood precisa rever seus processos produtivos e de gestão, além de redimensionar e qualificar seu quadro de funcionários.
- O fundador é o presidente da empresa, um de seus filhos é o diretor financeiro e outro é o diretor comercial.
- O gerente de produção, que é o maior responsável por colocar em prática as mudanças na área produtiva, é um funcionário de confiança e um dos mais antigos “da casa”.
- Os funcionários de todas as áreas da empresa estão animados e ao mesmo tempo assustados, por entenderem que haverá muitas mudanças.



EMPRESA TECNOFOOD

- A empresa precisa utilizar tecnologia inovadora, então iniciou um processo de contratação de técnicos altamente qualificados.
- A área de gestão de pessoas possui profissionais que sempre foram eficientes, dentro do contexto anterior da organização, mas que ainda estão em desenvolvimento.
- A empresa resolveu contratar os serviços de uma consultoria externa, da qual você faz parte.



RESPONDA

1. Quais são os desafios que a empresa deve enfrentar para realizar as mudanças necessárias?
2. Que estratégias podem ser utilizadas para compreender melhor a situação da empresa e levá-la de onde está para onde pretende chegar?
3. Quais são as etapas para elaborar e propor um plano de mudança planejada?
4. Como garantir que as mudanças sejam implementadas e mantidas?



IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA



Implementação: quais são os cuidados necessários nesta fase.



Desafios da implementação: resistências.



Avaliação e controle dos planos implementados.



“Qualquer implementação requer não apenas uma mudança naquilo que é tangível (metas claras, um conjunto definido de passos e objetivos cuidadosamente especificados e mensurados), mas também no que é intangível, como relacionamentos, crença pessoal e comprometimento” (BLOCK, 2001, p. 186).



FONTES DE RESISTENCIA ORGANIZACIONAL

Inércia Estrutural

Foco Limitado de Mudança

Inércia do Grupo

**Ameaça à Especialização
(ou à competência)**

Ameaça ao Poder

Alocação de Recursos



FONTES DE RESISTÊNCIA INDIVIDUAL

Processamento seletivo de informações

Fatores Econômicos

Hábito

Segurança

Medo do desconheci



Fonte: istockphoto (2016).

COMO LIDAR COM AS FONTES DE RESISTÊNCIA

Participação

Apoio e Comprometimento

Desenvolver Relações Positivas



É mais fácil uma pessoa aceitar uma mudança se participar do processo de decisão, porém, muitas vezes, isso não é viável por, possivelmente, consumir tempo e comprometer a qualidade das decisões.

COMO LIDAR COM AS FONTES DE RESISTÊNCIA

Participação

Apoio e Comprometimento

Desenvolver Relações Positivas

Mobilizar os colaboradores a favor da mudança.



COMO LIDAR COM AS FONTES DE RESISTÊNCIA

Participação

Apoio e Comprometimento

Desenvolver Relações Positivas



Considerar questões globais; Ter visão abrangente da organização; Começar pequeno; Garantir o apoio da alta administração; Promover a comunicação aberta; Premiar aqueles que contribuem à mudança.

AVALIAR E CONTROLAR AS MUDANÇAS



PDCA: sigla em inglês que se refere a um processo de avaliação e controle, sendo: P = *plan* (planejar), D = *do* (executar), C = *check* (verificar) e A = *act* (agir corretivamente).

Fonte: Leite et al. (2009).

EXEMPLIFICANDO

Uma grande empresa pretendia realizar uma mudança estrutural em seus processos e, para tanto, escolheu duas áreas-chave da organização como ponto de partida para a implementação das propostas. Assim, o processo foi sendo ajustado e evidenciando resultados, antes que a mudança fosse se expandindo para outras áreas. Essa é uma estratégia recomendada pelos estudiosos. Por quê?



Benefícios que a auditoria em RH pode trazer para a organização

Encorajar os gestores a examinar todo o sistema de Gestão de Pessoas.

Promover a ideia de que todos os gerentes e líderes são gestores de pessoas

Programar períodos de avaliação do valor das práticas de Gestão de Pessoas da empresa.


Apoiar os esforços de gestão da qualidade total.

Proporcionar um estímulo para a mudança organizacional.

Colocar a área de Gestão de Pessoas em uma perspectiva de fornecedora de serviços e parceira do negócio da empresa.

Avaliar a contribuição das práticas de Gestão de pessoas para a organização.





A efetiva implementação de mudanças depende do envolvimento dos colaboradores e da proposição de ações preventivas.

Fonte: istockphoto (2016).





Existe concordância entre os especialistas de que a fase de implementação não significa a finalização do trabalho de auditoria e consultoria, reforçando a importância de que sejam tomadas **AÇÕES PREVENTIVAS**, visando analisar se as mudanças sugeridas estão atendendo às expectativas e aos objetivos inicialmente propostos.

Gasparetto (2012); Leite et al (2009); Moczányi (2003).

Fonte: istockphoto (2016).

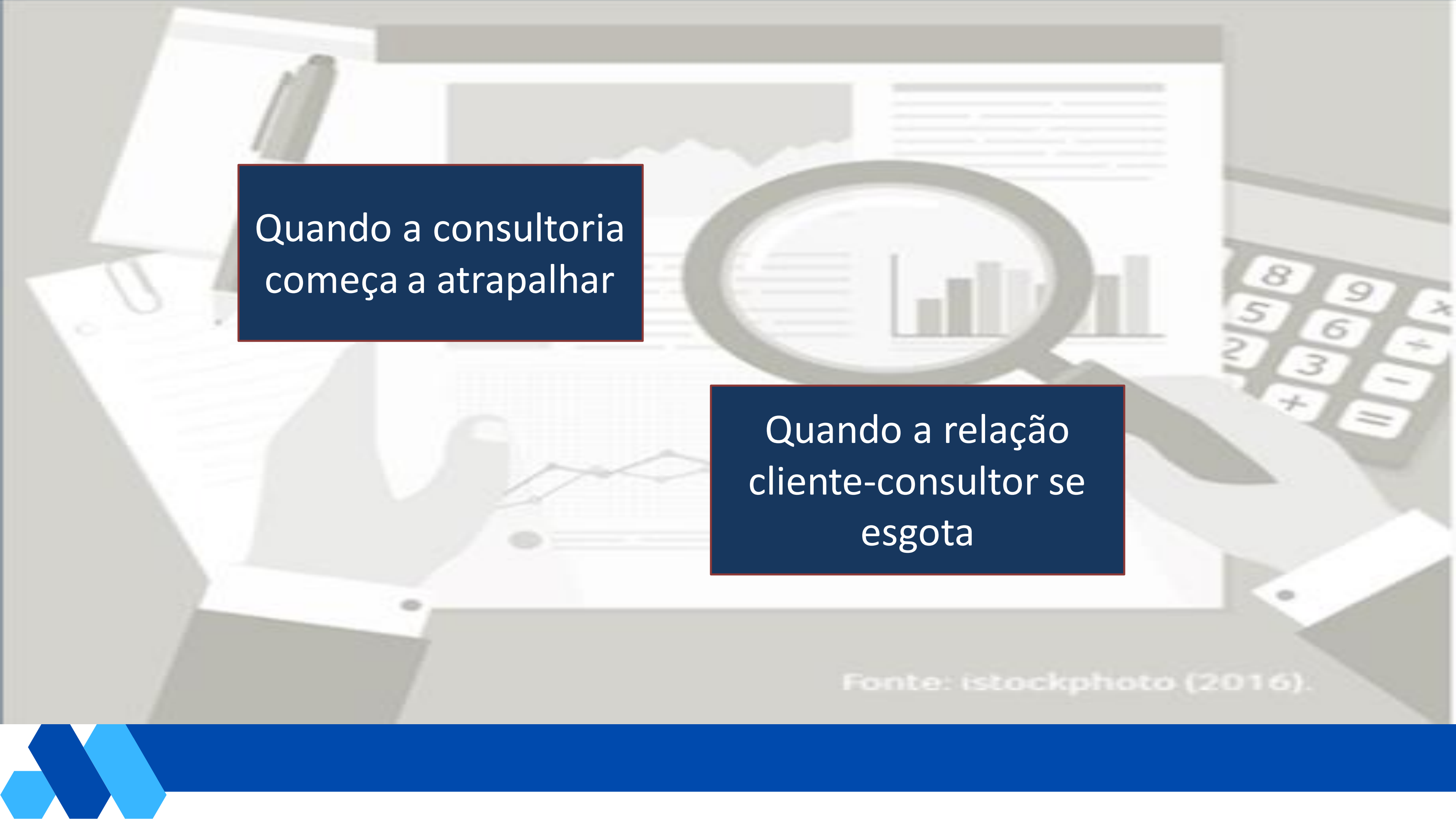


FASES DE INTERVENÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS



AÇÕES PREVENTIVAS

- ❖ Deixar um canal de comunicação aberto com o cliente, para que ele perceba a disponibilidade de ajuda e suporte, sempre que ele julgar necessário. Isso demonstra que o comprometimento com o cliente e o projeto é consistente e verdadeiro.
- ❖ Por vezes, essa assessoria pode se configurar apenas por contatos periódicos, para esclarecimento de dúvidas e pequenos ajustes.
- ❖ Outras vezes, pode ser necessário retomar o vínculo concreto, a partir da contratação de um novo projeto de consultoria.



Quando a consultoria
começa a atrapalhar

Quando a relação
cliente-consultor se
esgota

Fonte: istockphoto (2016).



AUDITORIA
PREVENTIVA

AUDITORIA
CORRETIVA

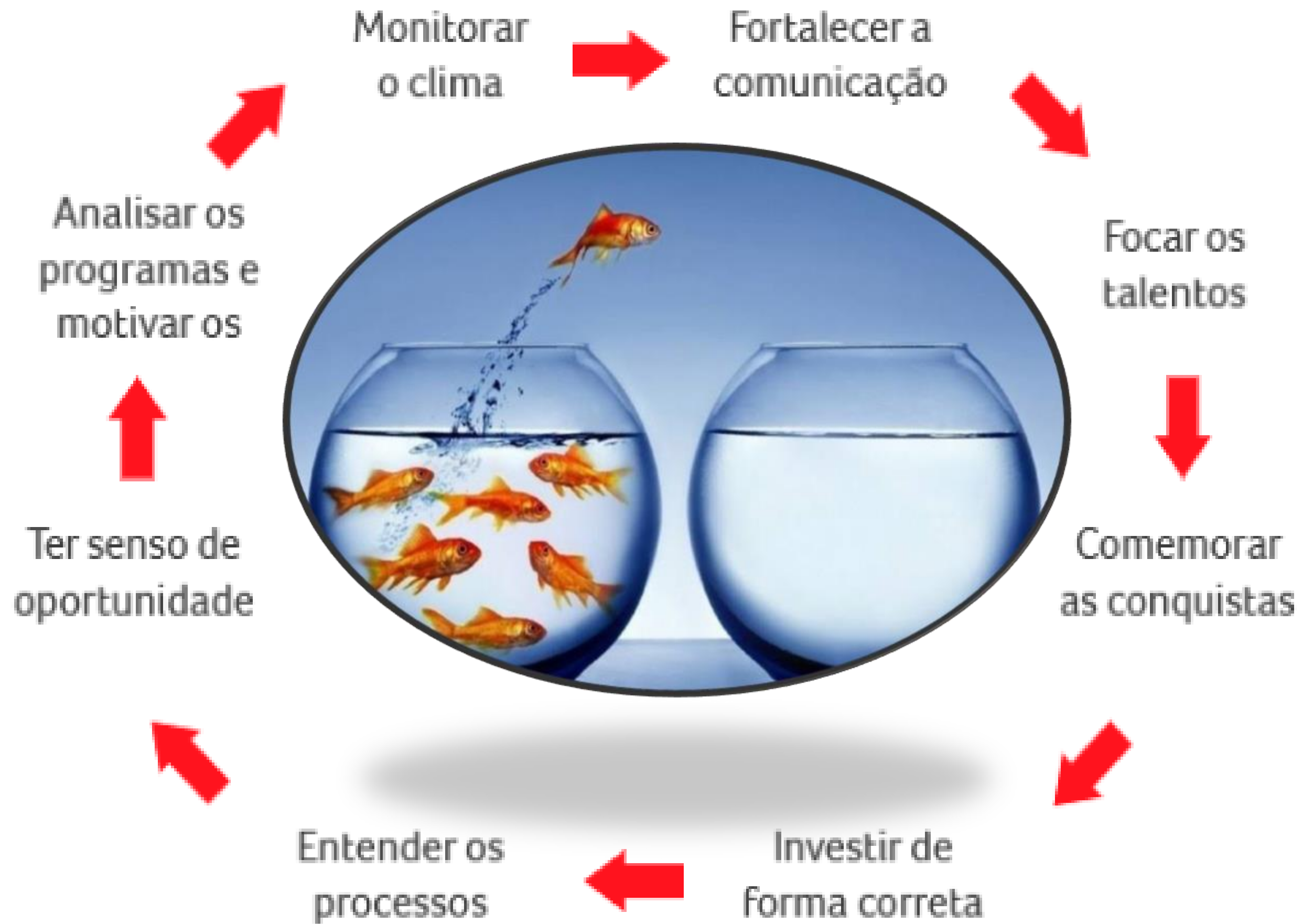
Fonte: istockphoto (2016).

PLANEJAMENTO DE AÇÕES PREVENTIVAS

Uma mudança do perfil de área de gestão de pessoas operacional para área estratégica. Essa mudança requer, entre outros fatores:

Identificação dos desafios e das oportunidades no planejamento de ações de curto, médio e longo prazos.

Alinhamento da área com o negócio da empresa e com o contexto em que ela está inserida.



CASO TECNOFOOD

RESPONDA

1. Quais são as fontes de resistência à mudança presentes no caso?
2. Por que as resistências acontecem?
3. Quais são as resistências existentes ao processo de mudança e suas possíveis origens?
4. Quais são as estratégias para lidar com a resistência mais adequadas às características da organização, visando obter adesão dos colaboradores?



REFERÊNCIAS

ALBERTON, D. M.; MANCIA, L. T.; BORBA, P. M. **O papel do consultor interno em recursos humanos**. In: Encontro da ANPAD, 33., São Paulo, 2009. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009. p. 1-15. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1735.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2022.

ARAÚJO, Ana Carolina et al. **Planejamento dos trabalhos de auditoria**. In: Seminário departamento de ciências contábeis e atuariais. Brasília: Universidade de Brasília, 2013. p. 1-15. Disponível em: <<http://www.geocities.ws/seminariounb/arquivos/grupo4turmab.pdf>>. Acesso em: 1 jul. 2022.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BOOG, G. G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de Gestão de pessoas e equipe: estratégias e tendências**, v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

CINTRA, J. C.; BATISTA A. S.; ALVES, S. R. **Auditoria e Consultoria em RH**. Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016. 224 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DUTRA, J. S. **Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.



REFERÊNCIAS

FILHO, A. **Auditoria de recursos humanos**. Disponível em: <<http://aslanfilhoczs.blogspot.com.br/2010/05/auditoria-de-recursos-humanos.html>>. Acesso em: 10 jul. 2022.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GASPARETTO, L. E. **Consultoria interna e externa: ênfase em recursos humanos**. São Paulo: Phorte, 2012.

GIRARDI, D. M. **Consultoria empresarial: uma opção profissional e um projeto de vida**. Disponível em: <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766302/mod_resource/content/1/Artigo_6_dante_Consultoria.pdf>. Acesso em: 8 mai. de 2022.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

GUILHERME, C. dos S. **A Relevância da auditoria de recursos humanos**. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_relevancia_da_auditoria_de_recursos_humanos_sit_07_0.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2022.

IBCO. Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização. **Código de ética do consultor organizacional**. São Paulo: IBCO, 1981. Disponível em: <http://ibco.org.br/wp-content/uploads/2015/08/C%C2%BEdigo-de-tica_Completo2.pdf>. Acesso em: 8 maio 2022.

IPPF. INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Estrutura internacional de práticas profissionais**. São Paulo: IPPF, 2012. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/IPPF/standards2013_portuguese.pdf>. Acesso em: 8 maio 2022.

LEITE, L. A. M. da C. et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3312/331227115003.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2022.

REFERÊNCIAS

LIMA, L. F. **Diagnóstico organizacional: uma análise em uma empresa de empréstimos e créditos no norte pioneiro**. Unopar: Bandeirantes, 2010. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/4953245-Diagnostico-organizacional-uma-analise-em-uma-empresa-de-emprestimos-ecreditos-no-norte-pioneiro.html>>. Acesso em: 25 maio 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, V. M. **Gerenciamento de risco em projetos: como transformar riscos em vantagem competitiva**. 2003. Disponível em: <<https://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia-gerenciamento-de-risco-em-projetos.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

NAVE, F. L. et al. **Diagnóstico organizacional participativo: potenciais e limites na análise de organizações**. O&S, v. 7, n. 19, set. /dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v7n19/04.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ORLIKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, benchmarking, cases, indicadores**. 11. ed. Taubaté: Danelli Editores, 2012.

PORTAL **Contabilidade**. **Norma brasileira de contabilidade interpretação técnica NBC T 11 - IT – 07: planejamento da auditoria**. Portal Contabilidade, 2016. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t1107.htm>>. Acesso em: 8 maio 2022.

RIBEIRO, O. M.; COELHO, J. M. R. **Auditoria fácil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Código de ética**. 2009. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/images/down/03_IPPF_Codigo_de_etica_01_09.pdf>. Acesso em: 10 maio 2022.

