
AUDITORIAS INTERNAS DO SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

ARTIGO

Rogério Galvão da Silva

Mestre em Saúde Pública. Pesquisador da FUNDACENTRO – Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho – do Ministério do Trabalho e Emprego. Área de concentração: segurança no processo de trabalho.
E-mail: rogerio@fundacentro.gov.br

Recebido em: 23/05/2003

Aprovado em: 28/10/2004

Frida Marina Fischer

Professora Titular do Departamento de Saúde Ambiental da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.
E-mail: fmfische@usp.br

RESUMO¹

Um dos elementos fundamentais da gestão da saúde e segurança no trabalho (SST) é o processo de auditoria interna, não apenas por fornecer uma avaliação periódica dos fatos consumados, mas principalmente por orientar a tomada de decisões e otimizar os procedimentos atuais e futuros. Diante da crescente importância do tema e considerando a disseminação de modelos padronizados de sistemas de gestão da SST, foram realizados: a) um levantamento bibliográfico para analisar e discutir o planejamento, a execução e os resultados esperados das auditorias internas do sistema de gestão da SST; b) um estudo em empresa de médio porte da área química, localizada na cidade de Santos–SP, para avaliar os procedimentos empregados nas auditorias internas do sistema de gestão da SST. Na pesquisa de campo, foram analisadas 100 (cem) variáveis relacionadas ao processo de auditoria interna. Os dados do levantamento bibliográfico forneceram informações sobre os benefícios, objetivos, frequência, procedimentos e resultados esperados das auditorias internas, bem como sobre o perfil e responsabilidades daqueles que executam as auditorias. Os dados de campo revelaram que as auditorias internas realizadas na empresa limitaram a obtenção de resultados, pois tais auditorias não foram além da verificação da conformidade do sistema de gestão com as especificações da OHSAS 18001.

Palavras-chave: auditoria, auditoria interna, sistema de gestão, segurança e saúde, indústria química.

ABSTRACT

One of the fundamental aspects of occupational health and safety management is the internal audit that provides a periodic evaluation of activities, also important to orient decisions and optimize procedures. Considering the growing importance of this subject and stimulated by the proliferation of standardized model management systems, the following actions were undertaken: a) literature was surveyed about the planning, performance and results expected from such audits, b) these audits of a medium sized chemical company in Santos were evaluated. Literature provided information on benefits, objectives, regularity, procedures and results expected as well as about the profile and responsibilities of those carrying out the audits. The 100 variables employed in the evaluation disclosed that audits of this company curtailed the extent of the possible results, because they did not go beyond the simple verification of compliance with the OHSAS 18001 specifications.

Key Words: audit, internal audit, management system, health and safety, chemical industry.

¹ Este texto é parte da dissertação de mestrado em Saúde Ambiental defendida por Rogério Galvão da Silva em dezembro de 2002, na Faculdade de Saúde Pública da USP.

1. INTRODUÇÃO

A ocorrência de acidentes e doenças no trabalho é motivo de grande preocupação para trabalhadores, governo e empregadores da maioria dos países. Dados globais referentes ao período de 1998 a 2000 estimam que ocorrem anualmente em torno de duzentos e setenta milhões de acidentes de trabalho e cerca de dois milhões de mortes relacionadas com o trabalho (TAKALA, 2002). As mortes e lesões no trabalho estão presentes principalmente nos países em desenvolvimento, onde um grande número de trabalhadores está concentrado nas atividades primárias, incluindo agricultura, pesca, exploração florestal e mineração (SOMAVIA, 2004).

O custo econômico da ocorrência de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho é gigantesco, seja no plano empresarial, nacional ou global. Estima-se que as perdas com compensação de trabalhadores, dias perdidos de trabalho, interrupção da produção, despesas médicas e outras relacionadas são da ordem de 4% do PIB mundial, possivelmente muito mais (INTERNACIONAL LABOUR OFFICE, 2003).

No Reino Unido, estudos do Health and Safety Executive (HSE) apresentaram razões econômicas concretas para investir na redução de acidentes e doenças do trabalho, além dos motivos éticos e legais. Tais estudos indicaram que o custo global decorrente de acidentes e doenças do trabalho para os empregadores é estimado entre 5% e 10% dos lucros brutos de suas empresas, e que os custos não segurados decorrentes de perdas por acidentes são entre oito e trinta e seis vezes maiores que os custos dos prêmios de seguros (BRITISH STANDARDS INSTITUTION, 1996).

Dentre as ações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) para incrementar a redução das ocorrências de acidentes e doenças do trabalho, encontra-se o programa SafeWork, que tem por objetivos: a) criar uma consciência mundial sobre a dimensão dos prejuízos advindos dos acidentes e doenças relacionadas ao trabalho; b) alcançar o objetivo de proteção básica para todos os trabalhadores em conformidade com as normas internacionais do trabalho; e c) qualificar membros do governo e da indústria para que planejem e implementem políticas e programas efetivos de proteção e prevenção. Esse programa baseia-se fortemente em iniciativas voluntárias, entendidas

como códigos de conduta ou como iniciativas da empresa não requeridas por lei (INTERNACIONAL LABOUR OFFICE, 1999). Dentre tais iniciativas, os sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho (SST) são apontados como componentes específicos e de maior contribuição para a criação e manutenção de atitudes que promovam a segurança (TAKALA, 2003).

O United Nations Environment Programme (UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, 1998) relata que, entre as vantagens das iniciativas voluntárias, incluem-se: a indústria visualizar a grande flexibilidade dos caminhos e meios para atingir as metas e a oportunidade de melhorar a imagem pública, e o governo verificar a oportunidade de as organizações serem impulsionadas para além do exigido nos regulamentos e a possibilidade de promoverem inovações com melhor relação de custo-benefício. As organizações não-governamentais também consideram tais iniciativas desejáveis, mas insistem na importância do estabelecimento de metas mensuráveis e na elaboração de relatórios de desempenho, no envolvimento dos trabalhadores e na verificação da conformidade por terceira parte.

Como não há uma compreensão padronizada do conceito de sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho (SST), assim como existe das áreas da qualidade (ISO 9000) e do meio ambiente (ISO 14000), diversos modelos de sistemas de gestão da SST foram publicados por organismos de padronização, associações da indústria e de profissionais da segurança e saúde, dentre os quais cabe destacar: a) a norma BS 8800 – Guia para sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho (BRITISH STANDARDS INSTITUTION, 1996); b) a OHSAS 18001 – Especificação para sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho (BRITISH STANDARDS INSTITUTION, 1999) e c) as Diretrizes relativas aos sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho – ILO-OSH 2001 (OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2001).

Os modelos de sistemas de gestão da SST caracterizam-se por: a) incorporar o princípio da melhoria contínua; b) permitir a integração da gestão da segurança e saúde no trabalho com outros sistemas de gestão da empresa; c) demonstrar o comprometimento da alta direção com o

atendimento das disposições da política e objetivos estabelecidos; d) auxiliar a organização a demonstrar às partes interessadas que é dada maior ênfase à prevenção do que às ações corretivas (SERBITZER e BAICHOO, [199?]).

Para KERCKHOVE (1998), tais modelos incorporam também o conceito de segurança integrada, que se caracteriza por apresentar determinados pontos-chave que são verdadeiros desafios para se atingir a excelência em SST, dentre os quais cabe citar: a) a importância de a alta administração demonstrar o compromisso com a SST não só no papel, mas também em realizações práticas que possam ser observadas no chão de fábrica; b) a importância do ativo envolvimento da linha hierárquica e dos departamentos de apoio; c) a necessidade de participação dos trabalhadores; d) a importância de um perfil adequado do especialista em SST, considerando-se que se trata não só de um consultor qualificado tecnicamente para otimizar a política e o sistema de gestão, mas também de um profissional com perfil de bom organizador e negociador, para promover a sinergia com outros especialistas; e) a importância da cultura de segurança proativa na promoção da segurança, da saúde e do bem-estar de todos os envolvidos.

Todavia, todos os sistemas de controle tendem a se deteriorar ao longo do tempo ou tornarem-se obsoletos como resultado de alguma mudança. Assim, um elemento fundamental na manutenção do funcionamento e na melhoria do desempenho do sistema de gestão da SST é o processo de auditoria interna, como parte do mecanismo para examinar a atuação e propor as correções necessárias.

A auditoria interna, também chamada de auditoria de primeira parte, é aquela realizada pela organização em seu próprio sistema de gestão, utilizando seus próprios auditores e/ou auditores de uma organização independente. Fornece a base para a organização emitir uma autodeclaração de conformidade do sistema de gestão com determinado documento de referência.

A auditoria interna tem valor como parte de um sistema de gestão na sua totalidade, e não como um substituto dele, e deve ser dirigida de forma sistemática, imaginativa e aplicada. O *check list* utilizado na auditoria é somente um dos diversos fatores que determinam o valor final da auditoria. A competência dos auditores, suas percepções das organizações que estão sujeitas ao exame detalhado,

sua independência e o processo de retroalimentação e tomada de decisão que apóia as organizações no exame e mudança do caminho que elas operam são igualmente importantes.

A auditoria interna do sistema de gestão da SST é vista como uma ferramenta imprescindível às organizações, não apenas por fornecer um exame de fatos consumados, mas principalmente por orientar a otimização dos procedimentos atuais e futuros. Portanto, a auditoria interna é um dos itens-chave do sistema, que completa o ciclo de controle e constitui a necessária retroalimentação do sistema, de forma a permitir que a organização mantenha e desenvolva suas capacidades para a prevenção de riscos.

Diante do exposto e considerando a oportunidade de oferecer informações atualizadas sobre o tema levando em conta dados da realidade brasileira, acredita-se que a contribuição desta pesquisa é oportuna para administradores em geral com responsabilidade na promoção da saúde e na preservação da integridade física dos trabalhadores. A pesquisa oferece informações sobre as principais variáveis relacionadas à auditoria interna do sistema de gestão da SST, propiciando subsídios para que o processo de tomar decisões na administração das organizações seja mais bem conduzido nos aspectos da segurança e saúde no trabalho.

Acrescenta-se ainda que a difusão de informações sobre a auditoria interna do sistema de gestão da SST e a melhor compreensão dos assuntos envolvidos contribuem para o desencadeamento da melhoria das condições e ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para a redução dos índices de acidentes e doenças do trabalho ocorridos em nosso país.

2. OBJETIVOS

- Elaborar um levantamento bibliográfico sobre o planejamento, execução e ações resultantes das auditorias internas do sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho, promovendo a análise e discussão desses tópicos.
- Avaliar os procedimentos das auditorias internas do sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho em uma empresa de porte médio da área química, abordando os aspectos: por que, como, quando e por quem tais auditorias são realizadas.

3. METODOLOGIA

Existem muitas estratégias para se fazer pesquisa em ciências sociais, dentre as quais destacam-se: experimentos, levantamentos, pesquisas históricas, análise de informações em arquivos e estudo de caso. Não existe uma hierarquia entre elas, pois cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, que variam basicamente em função de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa (como, por que, quem, o que, onde, quantos); b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; e c) o foco em fenômenos históricos, em contraposição a fenômenos contemporâneos.

Optou-se por realizar um estudo de caso único, considerando-se que essa estratégia de pesquisa é adequada e preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” (como e por que as auditorias internas do sistema de gestão da SST são realizadas?). Ao se optar por tais questões, pretendeu-se aprofundar o conhecimento sobre o objeto da pesquisa, ainda mais por se tratar de assunto contemporâneo.

O levantamento bibliográfico sobre o planejamento, execução e ações resultantes das auditorias internas do sistema de gestão da SST priorizou as referências dos últimos dez anos, apesar de algumas referências mais antigas terem sido utilizadas para propiciar uma melhor compreensão da evolução do tema. Por meio desse levantamento foi possível analisar e discutir dados sobre o histórico, os objetivos, o alcance, a frequência, os procedimentos, os resultados esperados, o desempenho e os benefícios das auditorias internas do sistema de gestão da SST, bem como sobre as responsabilidades, o perfil, a independência, a objetividade, a formação, a capacitação, a avaliação do desempenho e a seleção dos auditores.

A seleção de uma empresa de porte médio da área química levou em consideração o nível de efetividade da implementação do sistema de gestão da SST. Assim, verificou-se nas empresas de mesmo ramo de atividade localizadas no litoral paulista se alguma delas possuía certificação ou declaração de conformidade com algum modelo padronizado de sistema de gestão da SST. Foi constatado que no final do ano de 2001 apenas uma empresa do mesmo ramo possuía certificado de

conformidade emitido por organismo de certificação.

A coleta dos dados de campo foi feita utilizando-se os seguintes meios:

- a) formulário contendo perguntas abertas e fechadas para entrevista com os responsáveis pela função de auditoria. As perguntas foram elaboradas com base em cem variáveis referentes ao processo de auditoria interna do sistema de gestão da SST, que foram selecionadas nas seguintes referências bibliográficas: ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (1996), BOARD OF ENVIRONMENTAL, HEALTH & SAFETY AUDITOR CERTIFICATIONS (1999), BRITISH STANDARDS INSTITUTION (1996, 1999, 2000) e ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2002). As perguntas abrangeram tópicos como: a) objetivo e escopo da auditoria; b) gestão da função de auditoria; c) responsabilidade, qualificação e seleção de auditores; d) frequência da auditoria; e) etapas do planejamento e execução da auditoria; f) plano de ação para correção e melhoria do sistema; g) avaliação do desempenho da conformidade; h) avaliação do desempenho da função de auditoria.
- b) documentos e registros da empresa relativos ao sistema de gestão da SST e ao processo de auditoria do sistema, tais como o procedimento para realização das auditorias internas, modelos de relatórios da auditoria, matriz de responsabilidades sobre o sistema e cronograma das auditorias internas.

Antes da coleta dos dados na empresa selecionada, o formulário foi validado numa outra empresa do mesmo segmento (estudo piloto), a qual dispunha de sistema de gestão da SST implementado há vários anos, seguindo as diretrizes e práticas da matriz. Tal sistema não possuía certificação de conformidade, mas as auditorias internas eram realizadas periodicamente, algumas por equipes de auditores de outras unidades da corporação, localizadas em países distintos. O formulário foi validado para verificar se as variáveis selecionadas e as perguntas elaboradas eram adequadas e suficientes para o desenvolvimento do tema proposto. Essa verificação permitiu aprimorar o formulário, uma vez que algumas perguntas foram modificadas e outras mudaram de ordem.

Durante a coleta de dados na empresa selecionada, procurou-se registrar os dados de forma não mecânica, mas interpretando as informações coletadas e verificando se as fontes de informações não se contradiziam, o que demandou o levantamento de evidências adicionais. As perguntas foram respondidas por dois funcionários da organização, um deles responsável-geral pela implementação dos sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente e SST, e o outro responsável pela função de auditoria.

À medida que os entrevistados relatavam os fatos, o pesquisador registrava as palavras e informações exatas, e procurava captar os aspectos emocionais e o contexto em que os entrevistados estavam envolvidos, identificando as posições tendenciosas de superestimação dos aspectos positivos e de desvio dos pontos que ainda careciam de melhoria.

Durante todas as etapas do estudo, o pesquisador procurou estar atento para não assumir posições preconcebidas. O registro dos dados coletados foi feito de forma imparcial; da mesma forma, a análise dos dados buscou garantir a isenção de posições pessoais, ou seja, o exame crítico realizou-se com base nas evidências coletadas. Assim, houve a preocupação do pesquisador em processar corretamente as descobertas contrárias ao esperado.

4. RESULTADOS

4.1. Análise e discussão das informações obtidas no levantamento bibliográfico

A origem da auditoria tem raízes na Antiguidade. É difícil precisar quando a atividade de auditoria teve início, mas pode-se supor que foi bem antes da definição do próprio termo. Em ruínas da civilização da Mesopotâmia, os arqueologistas encontraram marcas ao lado de números de transações financeiras, que retratam um sistema de verificação. Outros registros encontrados mostram que sistemas similares também foram usados por egípcios, persas e hebreus. Os gregos preferiam manter escravos, ao invés de homens livres, como encarregados dos registros de controle financeiros, porque escravos podiam ser torturados para revelar a verdade. Os governantes romanos nomeavam pessoas encarregadas de controlar a contabilidade de suas províncias, como questores, magistrados e

funcionários do Tesouro, que ouviam a prestação de contas dos governantes das províncias e verificavam a existência de fraudes ou de uso impróprio dos fundos. A tarefa de ouvir as contas deu origem ao termo auditoria, que provém do latim *auditus* (SAWYER, 1988: 18).

Diante do exposto, apreende-se que a atividade de auditoria surgiu nos governos, como forma de controlar a arrecadação de tributos e também de inibir e identificar os atos fraudulentos. Durante muitos anos, as auditorias foram realizadas somente em impérios, monarquias e igrejas, cujas atividades eram suficientemente amplas para demandar e justificar a realização de auditorias que examinassem e confirmassem os registros contábeis. Observa-se que a história da auditoria está intimamente relacionada com a evolução histórica da contabilidade e da área financeira. Com o passar do tempo, as organizações públicas e privadas tornaram-se maiores e mais complexas, demandando a realização de diferentes tipos de auditorias.

Com respeito às auditorias na área de SST, HEDSTROM (1994) relata que, no final dos anos setenta, somente algumas das maiores e mais prestigiadas corporações industriais dispunham de programas de auditorias em SST. Nos anos oitenta, principalmente após a ocorrência de acidentes graves na indústria química, muitas organizações passaram a realizar auditorias internas para identificar e resolver rapidamente os problemas envolvendo a segurança dos trabalhadores ou da comunidade, e/ou avaliar a conformidade da empresa com as leis e regulamentos governamentais. Ao longo das décadas de oitenta e noventa, muitas organizações se conscientizaram dos benefícios da auditoria na área de SST e de meio ambiente, e introduziram técnicas e processos de auditoria em seus negócios. Atualmente, as auditorias são realizadas nos mais diversos tipos e tamanhos de organizações, e são consideradas fundamentais para a melhoria contínua do sistema de gestão.

Na atualidade, ao se analisarem os termos comuns empregados nas definições de auditoria de sistema de gestão da SST, pode-se verificar que:

- é um processo sistemático, pois implica uma série metódica, lógica, estruturada e organizada de etapas ou procedimentos;

- o processo deve ser documentado, para ser formal, e fazer parte das atividades planejadas e controladas pela organização;
- o processo deve ser o mais independente possível; todavia, deve-se considerar que numa auditoria interna o nível de independência não é total e é menor que numa auditoria externa;
- o processo deve obter e avaliar evidências, entre as quais registros, relatos de fatos ou outras informações relevantes, para verificar o cumprimento dos critérios da auditoria;
- o processo deve verificar se as providências planejadas estão sendo efetivamente implementadas e se são adequadas para atender à política e aos objetivos da organização, ou seja, deve-se verificar se as ações programadas para a área de SST estão sendo cumpridas adequadamente e se satisfazem os objetivos e a política da organização;
- os resultados da auditoria devem ser comunicados às partes envolvidas, o que envolve a elaboração de um relatório escrito e sua distribuição àqueles que têm responsabilidade na correção e melhoria do sistema auditado.

Os objetivos da auditoria podem variar de uma auditoria para outra. Nas organizações que ainda não implementaram efetivamente o sistema, a auditoria deve ser dirigida para a identificação dos problemas ainda existentes. Nesse caso, o uso de *check lists* com pontuação pode ser útil para o acompanhamento do progresso da implementação do sistema. À medida que o sistema de gestão da SST vai se consolidando, a organização pode estabelecer objetivos específicos para avaliar a conformidade desse sistema com os critérios definidos e confirmar a ausência de problemas. Com o passar do tempo, o foco da auditoria é deslocado naturalmente para a confirmação da efetividade do sistema (HEDSTROM, 1994).

Normalmente, as auditorias são mais frequentes nos locais que apresentam riscos mais elevados ou maior quantidade de não-conformidades com os critérios da auditoria. Os locais que apresentam impactos potenciais avaliados como "médios" e "baixos" devem ser auditados para verificação do desempenho das operações e garantia de que o nível de risco percebido é preciso. Ocasionalmente, pode-se optar pela realização de auditoria não

programada (de surpresa), desde que esteja de acordo com a política da organização.

A duração de uma auditoria varia basicamente em função da quantidade de auditores disponíveis, nível de conhecimento e experiência dos auditores, quantidade de atividades ou departamentos a serem auditados, tempo médio despendido em cada atividade ou departamento e jornada de trabalho da equipe auditora. Deve-se levar em consideração que um período demasiadamente curto para a realização da auditoria pode representar uma falsa economia, pois há um período inicial no qual os benefícios obtidos são baixos. Com o passar do tempo, há um aumento da quantidade de evidências objetivas coletadas pelo auditor. Finalmente, quando se atinge o ponto de inflexão, ou seja, quando se inicia a redução dos benefícios obtidos, o tempo despendido com a continuação da auditoria praticamente revelará os mesmos tipos de evidências objetivas.

Convém que os *check lists* usados pelos auditores, geralmente empregados para verificar a conformidade das operações com os critérios definidos, sejam concebidos e aplicados de forma que não limitem as atividades ou investigações adicionais, as quais poderão ser necessárias em consequência de informações obtidas durante a auditoria. Os *check lists* atuam como guias para os auditores e, como tais, não devem determinar rigidamente o que é para ser auditado. O auditor deve perseguir as pistas para aprofundar as investigações e assim chegar a conclusões consistentes. Em muitos casos, pode ser útil que, antes do início da auditoria, o auditado receba os *check lists* que serão aplicados, para auxiliá-lo nas providências a serem tomadas.

As ferramentas de informática podem ser úteis na preparação e condução de auditorias, pois auxiliam a identificação de riscos e a monitoração da conformidade do sistema de gestão com os documentos de referência. As ferramentas podem também auxiliar a capacitação dos envolvidos com os assuntos auditados. Alguns produtores de *softwares* divulgam que o uso dessas ferramentas reduz o custo da auditoria em 40 ou 50%, e economiza de 65 a 70% o tempo requerido para a condução de uma auditoria. As ferramentas de informática para auditoria podem incluir bancos de dados da legislação, das normas técnicas aplicadas e de substâncias perigosas, como também questionários abordando assuntos específicos. No

entanto, deve-se considerar que os *softwares* para auditoria, apesar de melhorarem a eficiência da auditoria, não são substitutos de auditores experientes.

O uso de amostragem em auditoria depende da natureza, do prazo para conclusão e da extensão do assunto auditado. Os auditores utilizam, geralmente, planos de amostragens quando não há necessidade de examinar cem por cento dos itens e quando o tempo e o custo para auditar cem por cento da população são elevados. As amostragens feitas pelos auditores podem ser estatísticas e não estatísticas. Em ambos os casos, deve-se esperar que a amostra selecionada seja representativa, que a determinação do tamanho da amostra esteja dentro de uma margem tolerável de imprecisão e que as características da população sejam consideradas. Recomenda-se que o método de amostragem não estatística seja empregado por auditores que tenham conhecimento suficiente da população, de forma a garantir que a amostragem propicie conclusões adequadas sobre a população.

Cabe lembrar que os métodos de amostragem não descartam a possibilidade de o auditor tomar uma decisão errada baseada na amostra examinada. No caso de amostragem estatística, a possibilidade de a conclusão do auditor baseada numa amostra ser diferente da conclusão baseada na população inteira da auditoria pode ser calculada. Entretanto, no caso de amostragem não estatística, o auditor pode somente inferir a possibilidade de isso ocorrer, sem fazer cálculos. É aconselhável que o programa de amostragem seja planejado cuidadosamente, com os períodos de tempo adequados, dado que as verificações realizadas no período limitado de uma auditoria podem conduzir a resultados enganosos, uma vez que o comportamento da SST pode variar consideravelmente no tempo e no espaço. Pelas mesmas razões, é conveniente que as auditorias examinem também a base do programa de amostragem e os procedimentos, de forma a garantirem o controle eficaz da qualidade das amostras e dos processos de medidas.

Durante as entrevistas, o auditor deve explicar as razões do trabalho, assim como resumir e revisar os resultados obtidos com cada pessoa entrevistada. Os estilos e técnicas de questionamento durante as entrevistas variam de auditor para auditor. Os auditores menos experientes tendem a se basear mais no uso de *check lists*. As palavras que mais

figuram nas questões dos auditores são: como, qual, o que, por que, quando, onde e quem, além das palavras-chave “mostre-me ou evidencie”. Apesar de as questões terem de ser formuladas de forma objetiva, o uso de questões hipotéticas do tipo “o que aconteceria se ...” ou “supondo-se que ...” pode oferecer um aprofundamento na compreensão dos sistemas em operação. As questões devem ser elaboradas de forma que obtenham o maior número de informações comprovadas no menor espaço de tempo, e ordenadas numa seqüência lógica. Devem ser feitas numa linguagem apropriada ao público-alvo e dirigidas àqueles que executam ou têm responsabilidade direta no assunto auditado, sem excluir a possibilidade de confirmação da informação com outras pessoas envolvidas ou em outras fontes independentes, como a observação física, medições e registros.

Situações de estresse podem ocorrer durante as auditorias, tanto por parte dos auditados, que freqüentemente consideram a auditoria uma ameaça e crítica a seus esforços, como por parte dos auditores, que podem encontrar pessoas pouco receptivas e cooperadoras, e até mesmo agressivas. Os auditores devem esclarecer que a auditoria trará benefícios para a organização, não visa identificar culpados e conta com pleno apoio e comprometimento da alta administração.

As constatações da auditoria emergem de um processo de comparação entre o que deveria ser e o que é. Existindo ou não diferença, o auditor tem uma base para ir estabelecendo as conclusões. Em alguns casos, pode ser útil atribuir pontuação aos resultados ou à classificação da auditoria, de forma a facilitar a análise dos dados e permitir que possam ser medidas as variações de desempenho de uma auditoria para outra. O acompanhamento da variação de desempenho da conformidade também pode ser feito em função do tempo. Neste caso, devem ser determinados os índices que representam os desempenhos médios da conformidade para os períodos de tempo.

Com a realização de auditorias sucessivas e a implementação de um programa de garantia da qualidade das auditorias, o número de deficiências e de não-conformidades do sistema tenderá a diminuir ao longo do tempo; no entanto, haverá uma fase inicial de desenvolvimento na qual o pessoal da área auditada ainda estará assimilando os conceitos e os procedimentos introduzidos e durante a qual poderá

continuar havendo um aumento no número de deficiências e de não-conformidades. O custo das correções das deficiências e das não-conformidades começará a decair tão logo o sistema comece a operar adequadamente.

As auditorias sucessivas, geralmente, não produzem o mesmo impacto que a primeira, a menos que tenham ocorrido mudanças significativas na área do auditado. É aconselhável que as auditorias sucessivas sigam uma metodologia diferente da anterior, de forma a identificar outros tipos de evidências objetivas, e verifiquem se o plano de ação ainda está sendo implementado ou se já foi concluído com êxito.

A função de auditoria deve ser revisada periodicamente pelos membros da equipe de auditoria, a fim de que estes avaliem a qualidade do trabalho executado e se assegurem de que o trabalho está sendo desenvolvido em conformidade com uma norma estabelecida, com o programa da auditoria e/ou com outros padrões aplicáveis. Além disso, deve ser prevista a avaliação contínua do desempenho dos auditores, para identificar as necessidades de capacitação e aprimorar os conhecimentos e habilidades, o que envolve o estabelecimento de indicadores de desempenho para as qualificações profissionais e pessoais. As qualificações profissionais referem-se aos conhecimentos técnicos que possibilitam a execução e a condução das atividades, e as qualificações pessoais referem-se às características individuais necessárias para condução das auditorias. A identificação dos pontos fortes e fracos de cada auditor é fundamental para promover o aperfeiçoamento e garantir que a atuação dos auditores ocorra dentro do princípio da melhoria contínua.

As organizações devem avaliar a viabilidade de estabelecer equipes permanentes para executar as auditorias dos sistemas de gestão ou contratarem auditores externos. As organizações de grande porte, geralmente, podem justificar a manutenção de equipes permanentes para a realização das auditorias de sistemas de gestão. As organizações de pequeno porte podem considerar que é mais vantajosa a contratação de prestadores de serviços de auditoria, cujos principais benefícios são a independência, o conhecimento de outros tipos de sistemas, a ausência de hábitos e idéias preconcebidas. As organizações também podem

optar por compor uma equipe de auditoria com auditores internos e externos, principalmente para a realização das primeiras auditorias internas do sistema de gestão da SST.

4.2. Análise e discussão das informações obtidas no levantamento de campo em empresa de porte médio da área química

Dentre os dados coletados em campo por meio da entrevista e verificação de documentos, cabe destacar:

- As auditorias internas do sistema de gestão da SST desenvolvidas na empresa pesquisada têm por objetivo a verificação da conformidade desse sistema com o critério definido. Neste caso, deve-se considerar que as auditorias com foco na avaliação da conformidade não priorizam a avaliação dos controles de gestão nem a identificação das causas prováveis das deficiências. Essas auditorias enfatizam a identificação das não-conformidades e a descrição dessas informações aos responsáveis pela gestão do sistema. Dessa forma, há uma tendência de focarem a identificação de sintomas e não as causas prováveis dos problemas. Conseqüentemente, fornecem poucas bases para que se atinja a efetiva conformidade durante um longo tempo, e provavelmente os problemas voltarão a ocorrer.
- Em regra, os objetivos da auditoria sofrem variações ao longo do tempo. Nas organizações onde o sistema de gestão não foi implementado efetivamente, quase sempre a auditoria é dirigida para a identificação dos problemas existentes. À medida que o sistema vai se consolidando, é proveitoso que a equipe de auditoria estabeleça objetivos específicos para avaliar a conformidade do sistema com os critérios estabelecidos e confirmar a ausência de problemas. Com o passar do tempo, é natural que o foco da auditoria seja deslocado gradativamente e passe a incluir também a determinação da eficácia do sistema de gestão no alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela organização para a área de SST, a avaliação da adequação e suficiência dos objetivos e metas propostos, e a verificação da adequação dos indicadores do nível de cumprimento desses objetivos e metas, desde que não haja conflito com a avaliação do sistema de gestão da SST. Essa avaliação pode ser

promovida pela alta administração para apurar a funcionalidade e eficácia do sistema com base em indicadores proativos e reativos definidos pela organização.

- Conforme o caso, os auditores internos podem, ainda, complementar a abrangência da auditoria abordando aspectos referentes: a) à avaliação da prestação de contas da organização sobre a SST; b) à identificação das circunstâncias em que os recursos de SST podem ser usados de forma mais eficaz; c) à avaliação da efetividade das medidas de controle implantadas; d) ao uso de métodos para mapear aspectos culturais e psicossociais menos tangíveis e mensuráveis.
- É importante que a auditoria seja percebida não como uma atividade procurando falhas, mas como uma contribuição valiosa para o sistema e para o aprendizado. Todavia, é difícil para as pessoas diferenciar a ação de um inspetor tradicional da de um auditor, ainda que um esteja procurando encontrar falhas e o outro esteja ajudando a promover a melhoria do sistema. As pessoas de todos os níveis da organização devem ter consciência dos benefícios das auditorias e de que estas fazem parte do processo de melhoria do desempenho organizacional.
- Os auditores internos podem ficar inseguros no início da implantação do processo de auditoria, e a definição de uma estratégia apropriada para a realização das primeiras auditorias pode melhorar o desempenho da equipe auditora. A iniciativa da organização em contratar um consultor externo para atuar como auditor líder nas auditorias internas foi uma estratégia importante para assegurar a boa condução dos trabalhos, principalmente pelo fato de a implantação do sistema de gestão da SST ser ainda recente.
- Como a organização realiza tanto auditorias internas como externas, ficou descartada a possibilidade de o sistema ser auditado de forma parcial; ou seja, caso a organização utilizasse somente auditores internos, haveria o risco de esses auditores estarem familiarizados ou satisfeitos com os arranjos do sistema e, portanto, deixarem de ter uma postura mais questionadora. Por outro lado, caso a organização utilizasse somente auditores externos, haveria o risco de esses auditores não terem familiaridade ou compreensão sobre os arranjos do sistema, principalmente quando assuntos técnicos complexos ou processos estivessem envolvidos.
- Apesar de a frequência da auditoria interna ter sido definida com base na realização da auditoria externa, pode-se inferir que uma frequência de seis meses é compatível com a natureza, magnitude e complexidade das atividades, assim como com a natureza, distribuição e magnitude dos riscos existentes e com o nível de desempenho da conformidade do sistema de gestão da SST. Há que considerar que o estabelecimento da frequência da auditoria, via de regra, não segue uma formulação matemática e tem um caráter empírico. Entretanto, nas auditorias com foco essencialmente na conformidade, deve ser considerado que, quanto maior o nível de conformidade atingido por um setor, menor deve ser a frequência da auditoria nesse local, para possibilitar o aumento da frequência da auditoria em setores prioritários.
- O *check list* definido pela organização foi elaborado com base nos requisitos da OHSAS 18001 (BRITISH STANDARDS INSTITUTION, 1999), e teria sido oportuno que acrescentasse uma outra coluna com informações sobre onde encontrar as evidências e a amostragem adequada. Também é conveniente que a organização elabore um outro *check list* para controlar a verificação do cumprimento da legislação. Tal *check list* poderia conter, no mínimo, colunas indicando os itens da legislação, a avaliação do auditor, as informações de onde encontrar as evidências e, se for o caso, a amostragem adequada. Os itens da legislação constantes no *check list* devem ser alterados a cada auditoria, priorizando-se aqueles que a equipe auditora julgar mais importantes, de forma que se cubra progressivamente toda a legislação envolvida.
- As amostragens feitas pelos auditores não são estatísticas. Os auditores determinam o tamanho da amostra com base nos resultados obtidos, ou seja, aumentam a amostra quando descobrem algum indício de não-conformidade. Todavia, esse tipo de amostragem requer que o auditor tenha conhecimento suficiente da população, a fim de que a amostragem permita obter conclusões adequadas sobre a população, e deve ser empregada somente por auditores experientes. Assim sendo, os auditores que ainda estão sendo

capacitados ou os menos experientes devem utilizar técnicas estatísticas de amostragem, para uma abordagem precisa e clara.

- Apesar de a empresa pesquisada considerar que a realização de reunião de abertura da auditoria interna é uma burocracia, deve-se reconhecer que a falta dela pode prejudicar o desenvolvimento da auditoria, dificultar a comunicação entre auditores e auditados, e depreciar a função de auditoria.
- A identificação e a avaliação dos riscos existentes na organização estão entre os principais elementos do sistema de gestão da SST. Desse modo, os auditores têm a responsabilidade de verificar se os principais riscos foram identificados e avaliados adequadamente. Nesse contexto, é importante que os auditores internos possuam um bom conhecimento da natureza, magnitude e distribuição dos riscos existentes, e detenham uma compreensão adequada dos fundamentos dos assuntos relacionados, como técnicas de auditoria de sistema de gestão, segurança e ergonomia no trabalho, saúde do trabalhador, higiene ocupacional, fatores psicossociais relacionados ao trabalho, tecnologia de controle ambiental e engenharia.
- Caso a equipe de auditoria empregasse equipamentos para facilitar o registro das informações, como câmera fotográfica, filmadora e *notebook*, o tempo despendido nas anotações seria menor e, conseqüentemente, possibilitaria intensificar a atuação em outras etapas, promovendo um aumento no desempenho da auditoria. De forma análoga, o uso de *softwares* de auditoria, além de reduzir o tempo gasto na implementação da auditoria, pode auxiliar a identificação de riscos e a monitoração da conformidade do sistema de gestão com os documentos de referência.
- Embora a empresa realize palestras periódicas sobre temas diversos envolvendo a SST e tenha estabelecido requisitos para a atuação de auditores internos, incluindo a participação destes em cursos de formação de auditor, verificou-se a conveniência da implantação de um programa de capacitação contínua dos auditores, para preservar e aprimorar as capacidades e manter os auditores informados sobre atualizações e elaborações de normas, procedimentos e técnicas de auditoria.

- Apesar de a auditoria externa de terceira parte realizar o exame dos resultados e documentos da auditoria interna, não se deve descartar a implantação de um programa interno de avaliação de desempenho dos auditores internos, para acompanhar a evolução da atuação desses profissionais, identificando possíveis necessidades de capacitação e aprimoramento.
- Caso a organização tivesse definido um código de ética para a atuação dos auditores internos, haveria um suporte para os auditores manterem uma atuação mais independente em suas observações, avaliações e análises subseqüentes. O código de ética permite que a atuação esperada do auditor seja divulgada e conhecida por todos os envolvidos e pode servir de critério, entre outros, para avaliar o desempenho dos auditores e da função de auditoria.
- Embora a organização promova, a cada seis meses, uma reunião de análise crítica da alta administração, onde o desempenho da função de auditoria interna é sempre discutido, e realize auditorias externas do sistema de gestão da SST, verificou-se a conveniência de a organização definir e empregar padrões de medida de desempenho da função de auditoria interna, para avaliar a qualidade da auditoria executada e assegurar que o trabalho de auditoria está sendo desenvolvido em conformidade com o programa estabelecido. O processo de garantia da qualidade é essencial para que a equipe de auditoria alcance um bom desempenho, assim como para manter a credibilidade da função de auditoria na organização.

5. CONCLUSÕES

O uso de questionário minucioso para as entrevistas, como estratégia de pesquisa, revelou-se apropriado para atingir o objetivo proposto para o trabalho de campo, pois permitiu aprofundar o conhecimento e a discussão sobre as variáveis envolvidas e identificar vários pontos de melhoria nos procedimentos de auditoria interna da empresa estudada.

A realização de auditorias internas do sistema de gestão da SST nas organizações é um ingrediente fundamental para promover a melhoria contínua do sistema. Entretanto, essas auditorias devem ser implementadas com base numa metodologia

adequada ao tamanho, natureza e riscos de cada organização, e executadas por profissionais capacitados e avaliados continuamente. O valor de uma auditoria depende muito da experiência, conhecimento, formação e capacitação dos auditores, mesmo considerando-se o uso de *softwares* avançados para auditoria.

O estabelecimento dos objetivos da auditoria interna deve ser compatível com o estágio de evolução do sistema. A maioria das auditorias internas é estabelecida inicialmente para determinar o nível de conformidade do sistema de gestão com os critérios adotados pela organização e com a legislação. Contudo, os processos de auditoria não devem questionar somente se uma condição particular ou procedimento está presente, pois isso não é garantia suficiente de bom funcionamento do sistema.

Uma vez que o sistema de gestão da SST começa a apresentar altos níveis de desempenho da conformidade, é viável que outros objetivos da auditoria interna sejam perseguidos gradativamente, desde que não haja conflito com a avaliação do sistema de gestão promovida pela alta administração para apurar sua funcionalidade e eficácia.

Considerando a grande diversidade das organizações e a complexidade da área de SST, deve-se ter em mente que existem vários níveis que precisam ser focalizados e aprofundados numa auditoria, de forma que se promova a melhoria contínua do funcionamento do sistema.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 19011*. Diretrizes para auditoria de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental. Rio de Janeiro, 2002.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. *UNE 81901 EX*. Prevención de riesgos laborales. Reglas generales para la implantación de um sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales (SGPRL). Proceso de auditoría. Madrid: AENOR, 1996.

BOARD OF ENVIRONMENTAL, HEALTH & SAFETY AUDITOR CERTIFICATIONS.

Standards for the professional practice of environmental, health and safety auditing. Florida, 1999.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. *BS 8800*. Guide to Occupational health and safety management systems. London, 1996.

_____. *OHSAS 18001*. Occupational health and safety management systems. Specification. London, 1999.

_____. *OHSAS 18002*. Occupational health and safety management systems: Guidelines for the implementation of OHSAS 18001. London, 2000.

HEDSTROM, G.S. Environmental, health, and safety auditing comes of age. In: HARRISON L. (Ed) *Environmental, health, and safety auditing handbook*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1994. p. 9-21.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Voluntary initiatives affecting training and education on safety, health and environment in the chemical industries*. Geneva, 1999.

_____. *ILO standards-related activities in the area of occupational safety and health: an in-depth study for discussion with a view to the elaboration of a plan of action for such activities*. Report VI. Geneva, 2003.

KERCKHOVE, J. V. Audits, inspections and investigations. In: STELLMAN, J. M. et al. (Ed.) *Encyclopedia of occupational health and safety*. Geneva: ILO, 1998. v.2, 57.1-57.31.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *ILO-OSH 2001*. Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Ginebra, 2001.

SAWYER, L. B. *Sawyer's internal auditing*. The practice of modern internal auditing. Florida: The Institute of Internal Auditors, 1988.

SERBITZER, J.; BAICHO, P. *Review of Occupational Health and Safety Management Systems (OHS-MS)*. Geneva: ILO, [199?].

SOMAVÍA J. Decent work, safe work. *SafeWork* [document online], 2000. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/decent.htm>>. Acesso em: 16 ago. 2004.

TAKALA J. *Introductory report of the international labour office* [communication online], 1999. Disponível em: < <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/cis/oshworld/xvwc/intrep.htm#top>>. Acesso em: 10 nov. 2003.

_____. The integrated approach on occupational safety and health standards. In: GOVERNMENT OF LATVIA, Ministry of Welfare and International Labour Office, ILO. *Modern Labour Inspection in the 21st Century*. Conference report. Riga, Latvia, 28-30 october 2002. Riga: ILO, 2002. p.12-13.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. Voluntary initiatives. *Industry and Environment*, v.21, n.12, 1998.