

**Após a leitura do curso, solicite o certificado de conclusão em PDF em nosso site:**

**[www.administrabrasil.com.br](http://www.administrabrasil.com.br)**

Ideal para processos seletivos, pontuação em concursos e horas na faculdade.  
Os certificados são enviados em **5 minutos** para o seu e-mail.

## **Origens e evolução da auditoria em sistemas de gestão de SSO: Do chão de fábrica à normalização internacional**

### **Os primórdios da preocupação com a segurança e saúde no trabalho: Uma jornada histórica inicial**

A preocupação com a segurança e a saúde daqueles que executam o trabalho, embora não sistematizada como a conhecemos hoje, remonta a tempos ancestrais. Se retrocedermos o olhar para as grandes civilizações da antiguidade, encontraremos lampejos dessa consciência, ainda que embrionária. No Egito Antigo, por exemplo, durante a construção das monumentais pirâmides, papiros e inscrições revelam uma certa organização do trabalho e até mesmo cuidados com os trabalhadores, como o fornecimento de alimentos específicos e rudimentares atendimentos médicos. Imagine aqui a seguinte situação: um capataz egípcio percebendo que trabalhadores expostos ao sol inclemente por longas horas sem proteção para a cabeça tinham seu rendimento diminuído e adoeciam com frequência. Uma simples medida, como a instituição de um pano para cobrir a cabeça, poderia ser uma primitiva forma de controle de risco, ainda que motivada mais pela manutenção da força de trabalho do que por um altruísmo genuíno. Heródoto, o historiador grego, mencionou em seus escritos que os construtores da pirâmide de Quéops recebiam rabanetes, cebolas e alho, alimentos que se acreditava possuírem propriedades para manter a saúde e o vigor.

Avançando para a Roma Antiga, encontramos figuras como Plínio, o Velho, que no século I d.C. descreveu os perigos da exposição a poeiras de minerais, como o chumbo e o enxofre, e chegou a mencionar o uso de bexigas de animais como uma forma primitiva de máscara para proteger os mineradores. Pense em um trabalhador em uma mina romana, onde a poeira era tão densa que dificultava a respiração. A sugestão de Plínio, de amarrar uma bexiga frouxamente sobre o rosto, representava um esforço inicial, mesmo que limitado, para mitigar um risco ocupacional claramente identificado. Galeno, outro proeminente

médico romano, também observou e descreveu doenças associadas a certas ocupações, como as dos gladiadores e dos trabalhadores em minas de cobre.

Na Idade Média, com a ascensão das guildas de artesãos, surgiram as primeiras formas de organização coletiva que, entre seus objetivos, buscavam proteger seus membros. As guildas estabeleciam regras para o aprendizado, a qualidade do trabalho e, em alguns casos, ofereciam assistência a membros doentes ou acidentados. Considere este cenário: uma guilda de ferreiros na Europa medieval. Além de regular o preço dos artefatos e a formação de novos aprendizes, a guilda poderia estipular períodos de descanso ou até mesmo um fundo comum para auxiliar um ferreiro que se acidentasse gravemente na forja, impossibilitando-o de trabalhar. Não era um sistema de gestão de SSO, evidentemente, mas demonstrava uma preocupação mútua e a busca por minimizar as consequências adversas do trabalho.

Contudo, foi com o Renascimento que uma abordagem mais científica e observacional começou a ganhar corpo. Um nome de destaque absoluto nesse período é o de Philippus Aureolus Theophrastus Bombastus von Hohenheim, mais conhecido como Paracelso. No século XVI, este médico e alquimista suíço realizou estudos pioneiros sobre as doenças dos mineiros, notadamente a silicose, e estabeleceu uma máxima que ecoa até hoje na toxicologia: "Todas as coisas são venenosas, não há nada que não seja veneno. Apenas a dose faz com que uma coisa não seja um veneno". Paracelso investigou a relação entre a exposição a vapores metálicos e as doenças pulmonares, defendendo a ventilação nas minas como medida preventiva.

Entretanto, o título de "Pai da Medicina Ocupacional" é merecidamente atribuído a Bernardino Ramazzini, um médico italiano que, no final do século XVII e início do XVIII, publicou a obra seminal "De Morbis Artificum Diatriba" (As Doenças dos Trabalhadores). Ramazzini foi o primeiro a abordar de forma sistemática as doenças relacionadas a diversas profissões. Ele defendia que os médicos deveriam sempre perguntar aos seus pacientes: "Qual é a sua ocupação?". Imagine a cena: um paciente chega ao consultório de Ramazzini queixando-se de dores nas articulações e dificuldades respiratórias. Após examiná-lo, Ramazzini, com sua perspicácia, não se limitaria aos sintomas físicos imediatos. Ele investigaria a profissão do indivíduo – talvez um oleiro exposto à poeira de argila ou um pintor que manuseava pigmentos tóxicos. Sua abordagem era revolucionária para a época, pois conectava diretamente as condições de trabalho à saúde dos trabalhadores, descrevendo os riscos associados a mais de 50 ocupações diferentes, desde mineiros e metalúrgicos até coveiros e escribas. Ele observou, por exemplo, que os pintores frequentemente sofriam de paralisia devido ao manuseio de tintas à base de chumbo, e que os trabalhadores que lidavam com mercúrio apresentavam tremores e distúrbios neurológicos. As soluções propostas por Ramazzini eram muitas vezes simples, mas baseadas na observação direta, como a necessidade de ventilação, a importância da higiene pessoal e a sugestão de alternância de posturas para evitar lesões.

Esses primeiros passos, desde as observações esparsas na antiguidade até os estudos mais metódicos de Paracelso e, principalmente, Ramazzini, foram cruciais. Eles plantaram as sementes de uma consciência que, embora levasse séculos para florescer plenamente em sistemas de gestão e práticas de auditoria, estabeleceu a fundamental conexão entre o trabalho e a saúde. Era o início de uma longa jornada, onde a experiência, a observação e,

infelizmente, os acidentes e doenças, moldariam gradualmente a forma como as sociedades encarariam a proteção de seus trabalhadores.

## **O despertar para a prevenção: As primeiras leis e movimentos organizados em prol da SSO**

A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no final do século XVIII e que se espalhou pela Europa e América do Norte durante o século XIX, transformou radicalmente as sociedades, a produção e, conseqüentemente, as condições de trabalho. As novas fábricas, com suas máquinas a vapor e teares mecânicos, representavam um avanço tecnológico sem precedentes, mas também se tornaram sinônimo de ambientes insalubres, perigosos e jornadas de trabalho exaustivas. Crianças e mulheres eram empregados em massa, submetidos a condições ainda piores, com salários irrisórios e sem qualquer tipo de proteção. Para ilustrar, visualize uma tecelagem inglesa por volta de 1820: o ar era pesado com pó de algodão, o barulho das máquinas era ensurdecedor, a iluminação precária e crianças pequenas circulavam por entre os equipamentos, muitas vezes descalças, para desobstruir engrenagens ou apanhar fios, arriscando-se a mutilações graves. As jornadas frequentemente ultrapassavam 14 horas diárias, seis dias por semana.

Esse cenário desolador, no entanto, começou a gerar reações. Relatos sobre os horrores do trabalho fabril, a crescente organização dos trabalhadores e a pressão de reformadores sociais e alguns industriais mais esclarecidos culminaram nas primeiras tentativas de legislação voltada para a proteção no ambiente de trabalho. A Inglaterra, berço da Revolução Industrial, foi também pioneira nessas iniciativas. A "Lei de Saúde e Moral dos Aprendizes" (Health and Morals of Apprentices Act) de 1802 é frequentemente citada como um dos primeiros marcos. Embora seu alcance fosse limitado – aplicando-se principalmente a aprendizes em fábricas de algodão e lã – e sua fiscalização fosse incipiente, ela estabelecia limites para as horas de trabalho (12 horas por dia), proibia o trabalho noturno para aprendizes e exigia ventilação e limpeza básicas nas fábricas. Imagine um jovem aprendiz, antes sujeito a trabalhar até a exaustão completa, agora tendo, ao menos no papel, um limite para sua jornada e a garantia de um ambiente minimamente mais arejado. Era um avanço tímido, mas simbólico.

Outras leis se seguiram, como a "Lei das Fábricas" (Factory Act) de 1833, que foi mais abrangente e, crucialmente, instituiu um corpo de inspetores de fábrica pagos pelo governo. Estes inspetores tinham o poder de entrar nas fábricas, entrevistar trabalhadores e exigir o cumprimento da lei. Foi um passo fundamental, pois introduziu o conceito de fiscalização externa, um precursor distante da auditoria como a entendemos hoje. Considere a chegada de um desses primeiros inspetores a uma fábrica. Sua presença, por si só, já representava uma mudança, um sinal de que o Estado começava a intervir na relação entre empregador e empregado em nome da segurança e saúde. Embora muitos proprietários de fábricas resistissem ou tentassem burlar as inspeções, a semente da responsabilização patronal estava sendo plantada.

Os movimentos de trabalhadores também ganharam força nesse período. As primeiras associações e sindicatos, apesar de muitas vezes reprimidos, começaram a lutar por melhores salários, redução das jornadas e, fundamentalmente, por condições de trabalho mais seguras. A organização dos trabalhadores foi um motor essencial para pressionar por

reformas legislativas e por uma maior conscientização sobre os riscos ocupacionais. Para ilustrar, pense em uma reunião clandestina de operários em uma cidade industrial, discutindo os perigos de uma nova máquina instalada sem proteções ou a necessidade de denunciar um patrão negligente. Essas articulações, muitas vezes arriscadas, foram a base para a conquista de direitos e para a construção de uma cultura de prevenção.

Em outros países industrializados, um movimento semelhante ocorria. Na Prússia, por exemplo, leis de proteção ao trabalho infantil foram promulgadas na década de 1830. Nos Estados Unidos, Massachusetts aprovou uma das primeiras leis de segurança industrial em 1877, após um trágico incêndio em uma fábrica. A crescente percepção de que acidentes e doenças ocupacionais não eram meras fatalidades, mas sim consequências de condições de trabalho inadequadas, impulsionava a busca por medidas preventivas. A ideia de que o empregador tinha uma responsabilidade legal e moral pela segurança de seus empregados começava a se consolidar, ainda que lentamente.

Este "despertar para a prevenção" foi marcado, portanto, por uma combinação de fatores: a dura realidade imposta pela industrialização, a sensibilidade de reformadores sociais, a pressão dos movimentos operários e a gradual intervenção do Estado através da legislação e da fiscalização. Não se falava ainda em "sistemas de gestão de SSO" ou em "auditorias" no sentido moderno, mas os alicerces estavam sendo lançados. A necessidade de verificar o cumprimento das leis e de inspecionar os locais de trabalho abriu caminho para práticas mais sofisticadas de avaliação e controle de riscos que surgiriam no século XX.

## **A era da inspeção versus o conceito nascente de auditoria em SSO**

Durante grande parte do século XIX e início do século XX, a principal ferramenta para verificar as condições de trabalho e o cumprimento das incipientes leis de segurança e saúde era a inspeção. É crucial, neste ponto, estabelecermos uma distinção clara entre inspeção e auditoria, pois embora ambas busquem a conformidade e a melhoria, seus enfoques e metodologias diferem significativamente. A inspeção, tradicionalmente, é mais focada na identificação de falhas, desvios e não conformidades em relação a requisitos específicos, muitas vezes com um caráter punitivo ou de fiscalização. Pense, por exemplo, no inspetor de fábrica do século XIX, cuja tarefa primordial era verificar se as máquinas possuíam as guardas exigidas por lei ou se as crianças estavam trabalhando além do horário permitido. Sua abordagem era, em essência, reativa e baseada na detecção de erros pontuais. O inspetor chegava, olhava, comparava com a lei e, se encontrasse uma violação, reportava ou aplicava uma sanção.

A inspeção é, por natureza, um "instantâneo" da situação, uma verificação de itens específicos em um determinado momento. Considere este cenário: um inspetor visita uma oficina mecânica e verifica uma lista de itens: extintores de incêndio estão no local correto e com a carga em dia? As ferramentas elétricas possuem aterramento? Os operadores de máquinas de solda utilizam os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) adequados? Se tudo estiver em ordem naquele momento, a inspeção é considerada satisfatória. No entanto, ela pode não revelar se os EPIs são consistentemente utilizados, se os extintores são inspecionados regularmente pela própria empresa, ou se existe um programa de treinamento eficaz para o uso seguro das ferramentas.

Por outro lado, o conceito de auditoria, embora tenha suas raízes mais profundas nas áreas financeira e contábil, começou a influenciar gradualmente outras esferas, incluindo a gestão da qualidade e, posteriormente, a segurança e saúde no trabalho. A auditoria, diferentemente da inspeção focada no "o quê" (a falha), busca entender o "porquê" e o "como". Ela avalia a eficácia de um sistema de gestão como um todo, seus processos, procedimentos e sua capacidade de atingir os objetivos propostos de forma consistente e contínua. Imagine uma auditoria de SSO em uma empresa que implementou um programa de treinamento para trabalho em altura. O auditor não se limitaria a verificar se o treinamento foi realizado (como um inspetor poderia fazer ao checar uma lista de presença). Ele buscaria evidências de que:

- O conteúdo do treinamento é adequado e abrange todos os riscos relevantes?
- Os instrutores são competentes?
- A eficácia do treinamento é avaliada (por exemplo, através de observações de tarefas ou avaliações de conhecimento)?
- Os trabalhadores demonstram em suas atividades diárias que compreenderam e aplicam o que foi ensinado?
- Existem registros adequados e um processo para reciclagem periódica?

A auditoria, portanto, é um processo sistemático, documentado e independente, que visa obter evidências e avaliá-las objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios da auditoria (por exemplo, normas, políticas internas, requisitos legais) são atendidos. Ela não se contenta com a ausência de problemas no momento da visita; ela investiga se os sistemas implementados são capazes de prevenir problemas e promover a melhoria contínua.

O desenvolvimento do conceito de auditoria em SSO foi gradual e influenciado por diversos fatores. A crescente complexidade dos processos industriais, o aumento da conscientização sobre os custos humanos e financeiros dos acidentes e doenças, e a percepção de que a mera conformidade legal não era suficiente para garantir ambientes de trabalho verdadeiramente seguros e saudáveis, impulsionaram a busca por abordagens mais proativas e sistêmicas. Empresas mais progressistas começaram a perceber que a gestão da segurança não poderia ser apenas uma questão de seguir regras, mas sim de incorporar a prevenção na cultura organizacional e nos processos de tomada de decisão.

Ainda não havia, no início do século XX, normas específicas para auditoria de sistemas de gestão de SSO como as que temos hoje. No entanto, a experiência acumulada com as inspeções de fábrica, a evolução das ciências da administração e a crescente importância da gestão da qualidade (que começava a desenvolver seus próprios métodos de auditoria) criaram um terreno fértil para o surgimento de práticas mais robustas de verificação em SSO. A transição da simples inspeção para uma abordagem de auditoria representou uma mudança de paradigma: de uma visão focada em encontrar erros para uma visão focada em avaliar a robustez e a eficácia dos sistemas de prevenção. Esse amadurecimento conceitual foi fundamental para pavimentar o caminho rumo à normalização e profissionalização das auditorias de SSO que veríamos nas décadas seguintes.

## **O impacto de grandes acidentes industriais na conscientização e na evolução das práticas de SSO**

A história da segurança e saúde no trabalho é, infelizmente, marcada por tragédias. Grandes acidentes industriais, com suas perdas de vidas, danos ambientais e repercussões sociais e econômicas, frequentemente atuaram como catalisadores brutais para a conscientização e para a evolução das práticas de prevenção e dos mecanismos de controle, incluindo a necessidade de auditorias mais rigorosas e abrangentes. Cada desastre, ao expor falhas sistêmicas graves, forçou governos, indústrias e a sociedade a reavaliar as abordagens existentes e a buscar soluções mais eficazes.

Um exemplo emblemático é o incêndio da Triangle Shirtwaist Factory em Nova York, em 1911. Mais de cem trabalhadoras, a maioria jovens imigrantes, morreram presas em um prédio em chamas porque as portas de saída estavam trancadas – uma prática comum dos proprietários para evitar furtos e controlar as pausas. A comoção pública gerada por essa tragédia impulsionou reformas significativas na legislação de segurança contra incêndios e nas condições de trabalho nos Estados Unidos. Considere o impacto de ver corpos de jovens mulheres espatifados na calçada após pularem de andares altos para escapar do fogo. Esse tipo de imagem chocou a nação e tornou impossível ignorar as condições perigosas a que muitos trabalhadores eram submetidos. As investigações que se seguiram revelaram não apenas a negligência dos proprietários, mas também a fragilidade dos mecanismos de inspeção da época.

Avançando no tempo, outros acidentes de grande magnitude continuaram a moldar o cenário da SSO. O desastre de Flixborough, no Reino Unido, em 1974, onde uma explosão em uma usina química matou 28 pessoas e feriu dezenas, expôs as deficiências na gestão de modificações em plantas industriais e na compreensão dos riscos de processos químicos complexos. Imagine a cadeia de eventos: uma modificação temporária em uma tubulação, realizada sem uma análise de risco adequada, levou a uma falha catastrófica. Esse evento foi crucial para o desenvolvimento do conceito de "segurança de processo" (process safety) e para a implementação de regulamentações mais estritas, como o "Control of Industrial Major Accident Hazards Regulations" (CIMAH) no Reino Unido, que exigia das empresas a demonstração de que os riscos de grandes acidentes estavam sendo controlados.

O vazamento de gás tóxico em Bhopal, na Índia, em 1984, é um dos piores desastres industriais da história. Milhares de pessoas morreram e centenas de milhares foram afetadas após o vazamento de isocianato de metila de uma fábrica de pesticidas da Union Carbide. Este evento trágico destacou, de forma dramática, as falhas em sistemas de segurança, treinamento inadequado, manutenção deficiente e a falta de planos de emergência eficazes, especialmente em operações de multinacionais em países em desenvolvimento. Pense no desespero da população local, acordando no meio da noite com dificuldades respiratórias e queimaduras nos olhos, sem entender o que estava acontecendo e sem ter para onde fugir. Bhopal tornou-se um símbolo da responsabilidade corporativa e da necessidade de padrões globais de segurança. Levou a um maior escrutínio das operações industriais perigosas e impulsionou a criação de programas como o "Responsible Care" (Atuação Responsável) na indústria química, que incluía a necessidade de auditorias de segurança, saúde e meio ambiente.

A explosão da plataforma de petróleo Piper Alpha no Mar do Norte, em 1988, que resultou na morte de 167 trabalhadores, foi outro divisor de águas. O Relatório Cullen, resultante da investigação, criticou duramente a cultura de segurança da operadora e as deficiências nos

sistemas de permissão para trabalho, comunicação e procedimentos de emergência. Considere a complexidade de uma plataforma offshore: um ambiente isolado, com alta densidade de processos perigosos. O relatório Cullen enfatizou a importância de um "Safety Case" (Caso de Segurança), onde as empresas devem demonstrar proativamente que seus sistemas de gestão são capazes de controlar os riscos. Isso impulsionou a adoção de abordagens mais holísticas e baseadas em desempenho para a gestão da SSO, onde a auditoria desempenha um papel fundamental na verificação da eficácia desses "Safety Cases".

Mais recentemente, acidentes como o da plataforma Deepwater Horizon no Golfo do México em 2010, ou o rompimento de barragens de rejeitos de mineração em Mariana (2015) e Brumadinho (2019) no Brasil, continuam a reforçar a mensagem de que a complacência e as falhas nos sistemas de gestão de riscos podem ter consequências devastadoras. Cada um desses eventos desencadeou revisões regulatórias, um maior rigor na fiscalização e uma pressão crescente por transparência e responsabilização das empresas. As investigações frequentemente apontam para deficiências em auditorias internas e externas, seja pela superficialidade com que foram conduzidas, pela falta de independência dos auditores, ou pela falha em dar o devido seguimento às não conformidades identificadas.

Esses grandes acidentes, por mais trágicos que sejam, serviram como lições duras e inegáveis. Eles demonstraram que a segurança não pode ser tratada como um custo a ser minimizado, mas como um valor fundamental e um investimento essencial. Impulsionaram a evolução de regulamentações, o desenvolvimento de melhores práticas de engenharia e gestão, e, crucialmente para o nosso tema, a compreensão de que sistemas de gestão de SSO robustos, verificados por auditorias competentes e independentes, são indispensáveis para prevenir futuras catástrofes e proteger vidas.

## **O surgimento dos sistemas de gestão de SSO: A necessidade de estruturas formais para o gerenciamento de riscos**

Com a crescente complexidade das operações industriais ao longo do século XX, o aumento da conscientização sobre os custos humanos e financeiros dos acidentes e doenças ocupacionais, e a pressão regulatória e social, tornou-se evidente que abordagens fragmentadas e reativas para a segurança e saúde no trabalho eram insuficientes. A simples conformidade com uma lista de regras ou a realização de inspeções pontuais não garantia a prevenção eficaz dos riscos. Surgiu, então, a necessidade de estruturas mais abrangentes e sistemáticas: os sistemas de gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO).

Um sistema de gestão de SSO pode ser entendido como um conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização, utilizado para estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar esses objetivos relacionados à prevenção de lesões e problemas de saúde relacionados ao trabalho e à provisão de locais de trabalho seguros e saudáveis. Em vez de focar apenas em aspectos técnicos isolados, como a proteção de uma máquina específica, um sistema de gestão busca integrar a SSO em todos os níveis e processos da organização. Para ilustrar, pense em uma empresa que decide ir além de simplesmente fornecer capacetes aos seus trabalhadores da construção civil. A implementação de um sistema de gestão de SSO envolveria:

- **Política de SSO:** A alta direção definiria e comunicaria formalmente o seu comprometimento com a prevenção de acidentes e doenças.
- **Planejamento:** Identificação de perigos, avaliação de riscos, determinação de requisitos legais e definição de objetivos e metas de SSO (por exemplo, reduzir o número de quedas em 20% no próximo ano).
- **Implementação e Operação:** Definição de responsabilidades, treinamento de pessoal, desenvolvimento de procedimentos para tarefas críticas (como trabalho em altura ou manuseio de produtos químicos), comunicação interna e externa, controle de documentos e preparação para emergências.
- **Verificação:** Monitoramento do desempenho (inspeções, medições de exposição), investigação de incidentes, auditorias internas e análise crítica pela direção.
- **Ação Corretiva e Melhoria Contínua:** Tomada de ações para corrigir não conformidades e para melhorar continuamente o desempenho do sistema.

Um dos primeiros e mais influentes modelos para sistemas de gestão de segurança foi o desenvolvido por Frank E. Bird Jr. na década de 1960, conhecido como "Controle Total de Perdas". Bird, trabalhando na Insurance Company of North America (INA) e posteriormente na International Loss Control Institute (ILCI), propôs uma abordagem mais ampla que não se limitava apenas a lesões, mas incluía danos à propriedade, perdas de processo e impactos ambientais. Seu modelo enfatizava a importância da gestão como responsável pela prevenção de perdas e introduziu conceitos como a famosa "pirâmide de acidentes", que sugere que para cada acidente grave existem muitos incidentes menores e quase-acidentes, indicando que o foco na prevenção dos eventos menores pode ajudar a evitar os maiores.

Outro desenvolvimento significativo foi o programa "Five Star System" do British Safety Council, que também promovia uma abordagem estruturada para a gestão da segurança. No âmbito governamental, agências como a Occupational Safety and Health Administration (OSHA) nos Estados Unidos, criada em 1970, embora focada primariamente na regulamentação e fiscalização, também começou a incentivar as empresas a adotarem programas de segurança e saúde mais abrangentes.

Antes da emergência de normas internacionais amplamente reconhecidas, muitas grandes corporações começaram a desenvolver seus próprios sistemas internos de gestão de SSO, adaptados às suas realidades e riscos específicos. Imagine uma grande empresa química multinacional na década de 1970 ou 1980. Confrontada com operações complexas e perigosas em diversos países, ela poderia ter desenvolvido um manual corporativo de segurança, estabelecendo padrões mínimos para todas as suas unidades, procedimentos para análise de risco, requisitos de treinamento e um sistema interno de reporte e investigação de incidentes. Essas iniciativas corporativas, embora não padronizadas externamente, foram importantes laboratórios para o desenvolvimento de boas práticas em gestão de SSO.

A necessidade de estruturas formais também foi impulsionada pela crescente compreensão de que a cultura de segurança de uma organização – os valores, crenças e comportamentos compartilhados em relação à segurança – desempenha um papel crucial no desempenho da SSO. Um sistema de gestão eficaz não é apenas um conjunto de papéis e procedimentos; ele deve ser capaz de influenciar positivamente essa cultura, promovendo

o comprometimento da liderança, o envolvimento dos trabalhadores e uma comunicação aberta sobre os riscos.

O surgimento desses primeiros sistemas de gestão, fossem eles modelos teóricos, programas de associações industriais ou iniciativas corporativas, representou um passo fundamental. Eles reconheceram que a prevenção eficaz de acidentes e doenças ocupacionais exige uma abordagem planejada, organizada, documentada e continuamente aprimorada. Essa estruturação, por sua vez, criou a necessidade de mecanismos para verificar se esses sistemas estavam sendo implementados corretamente e se eram eficazes – e é aqui que a prática da auditoria de sistemas de gestão de SSO começou a ganhar forma e importância, mesmo antes da chegada das normas específicas de auditoria que discutiremos mais adiante. A existência de um "sistema" a ser verificado é o pré-requisito para a auditoria de sistema.

## **Da gestão da qualidade à SSO: A influência da ISO 9000 e a adaptação de conceitos de auditoria**

A trajetória da auditoria de sistemas de gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) não pode ser plenamente compreendida sem olharmos para o campo da gestão da qualidade. Foi no âmbito da qualidade que os conceitos de sistemas de gestão normalizados e as práticas de auditoria desses sistemas realmente amadureceram e se disseminaram globalmente, servindo de modelo e inspiração para outras disciplinas de gestão, incluindo a SSO.

A grande virada na gestão da qualidade ocorreu com a publicação, em 1987, da série de normas ISO 9000 pela International Organization for Standardization (ISO). Essas normas forneceram um modelo para sistemas de gestão da qualidade que poderiam ser implementados por qualquer organização, de qualquer tamanho ou setor, para garantir que seus produtos e serviços atendessem consistentemente aos requisitos dos clientes e aos regulamentos aplicáveis. A ISO 9001, em particular, estabelecia os requisitos para um sistema de gestão da qualidade e rapidamente se tornou um padrão global. Para ilustrar, imagine uma empresa fabricante de componentes automotivos que busca fornecer para grandes montadoras. A certificação ISO 9001 tornou-se, em muitos casos, um pré-requisito contratual, pois demonstrava que a empresa possuía processos controlados para garantir a qualidade de seus produtos, desde o projeto e desenvolvimento até a produção e entrega.

Juntamente com a popularização da ISO 9001, a prática da auditoria de sistemas de gestão da qualidade ganhou enorme destaque. As auditorias passaram a ser vistas como uma ferramenta essencial para:

1. **Verificar a conformidade:** Assegurar que o sistema de gestão da qualidade implementado pela organização estava de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 e com os próprios procedimentos da empresa.
2. **Avaliar a eficácia:** Determinar se o sistema estava realmente funcionando na prática e alcançando os objetivos de qualidade propostos.
3. **Identificar oportunidades de melhoria:** Apontar áreas onde o sistema poderia ser aprimorado para aumentar a eficiência e a satisfação do cliente.

As auditorias de qualidade podiam ser internas (realizadas pela própria organização para autoavaliação e melhoria), de segunda parte (realizadas por clientes em seus fornecedores) ou de terceira parte (realizadas por organismos certificadores independentes para fins de certificação ISO 9001). Essa estrutura de auditoria, com seus princípios, metodologias e a figura do auditor qualificado, tornou-se um modelo robusto e bem estabelecido.

A influência da ISO 9000 e das práticas de auditoria da qualidade sobre a área de SSO foi multifacetada:

- **Modelo Estrutural:** A estrutura da ISO 9001, baseada no ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act, ou Planejar-Fazer-Checar-Agir), forneceu um esqueleto lógico que poderia ser adaptado para outras áreas de gestão. A ideia de definir políticas, planejar ações, implementar processos, monitorar e medir resultados, analisar criticamente e buscar a melhoria contínua era perfeitamente aplicável à gestão da SSO.
- **Conceitos de Auditoria:** Termos e conceitos como "evidência objetiva", "critérios de auditoria", "não conformidade", "ação corretiva", "escopo da auditoria" e "plano de auditoria", que foram consolidados e padronizados nas auditorias da qualidade, foram diretamente transpostos ou adaptados para as auditorias de SSO. Considere um auditor de qualidade que identifica uma "não conformidade" porque um procedimento de calibração de equipamento não estava sendo seguido. A lógica para identificar, registrar e tratar essa não conformidade seria muito similar à de um auditor de SSO que encontrasse, por exemplo, um procedimento de bloqueio e etiquetagem (Lockout/Tagout - LOTO) não sendo cumprido.
- **Profissionalização do Auditor:** A necessidade de auditores de qualidade competentes e qualificados impulsionou o desenvolvimento de programas de treinamento, certificação de auditores e códigos de conduta. Essa experiência foi valiosa para a formação e qualificação dos futuros auditores de SSO.
- **Cultura de Sistemas de Gestão:** A disseminação da ISO 9001 ajudou a criar uma cultura de "pensamento sistêmico" nas organizações. Empresas que já haviam implementado um sistema de gestão da qualidade estavam mais receptivas e preparadas para adotar sistemas de gestão para outras áreas, como meio ambiente (com a ISO 14001, lançada em 1996) e, posteriormente, SSO. A familiaridade com os processos de documentação, controle de registros, auditorias internas e análises críticas pela direção facilitou a integração da SSO nesses modelos de gestão.

Muitas organizações, ao perceberem os benefícios de um sistema de gestão da qualidade, começaram a buscar abordagens similares para gerenciar seus riscos ocupacionais. Elas viram que os mesmos princípios de planejamento, controle, monitoramento e melhoria que funcionavam para a qualidade dos produtos poderiam funcionar para a proteção dos trabalhadores. Para exemplificar, uma empresa com ISO 9001 certificada, ao decidir melhorar sua gestão de SSO, poderia adaptar seu manual da qualidade, seus procedimentos de controle de documentos e seus processos de auditoria interna para incluir os aspectos de segurança e saúde. A lógica de "diga o que você faz, faça o que você diz e prove" (um mantra da gestão da qualidade) começou a ser aplicada também à SSO.

Portanto, a revolução causada pela ISO 9000 no mundo da gestão da qualidade teve um impacto indireto, mas profundamente significativo, na evolução da gestão e da auditoria de

SSO. Ela forneceu o "molde" conceitual e metodológico, demonstrou a viabilidade e os benefícios dos sistemas de gestão normalizados e preparou o terreno organizacional para a aceitação e implementação de padrões específicos para a segurança e saúde no trabalho que surgiriam em seguida. A auditoria de SSO, como a conhecemos hoje, deve muito à sua "irmã mais velha", a auditoria da qualidade.

## **A consolidação das primeiras normas de auditoria de SSO e guias de boas práticas**

À medida que a conscientização sobre a importância da gestão sistemática da Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) crescia, e influenciada pelo sucesso dos sistemas de gestão da qualidade (como a ISO 9001) e de meio ambiente (como a ISO 14001), começou a surgir a demanda por padrões e guias específicos para sistemas de gestão de SSO. Naturalmente, com a emergência desses padrões, a necessidade de diretrizes para auditar sua implementação e eficácia também se tornou premente. Este período, principalmente nas décadas de 1990 e início dos anos 2000, foi marcado pela consolidação das primeiras normas e guias que deram forma à prática moderna da auditoria de SSO.

Um dos primeiros documentos influentes foi a norma britânica **BS 8800:1996 – Guia para Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional**. A BS 8800 não era uma norma certificável, mas sim um guia que oferecia às organizações um modelo para desenvolver e implementar um sistema de gestão de SSO. Ela apresentava duas abordagens possíveis: uma baseada no modelo HSG65 da Health and Safety Executive (HSE) do Reino Unido, e outra alinhada com a estrutura da ISO 14001 (gestão ambiental), facilitando a integração para empresas que já utilizavam o padrão ambiental. Embora a BS 8800 não detalhasse exaustivamente os procedimentos de auditoria, ela enfatizava a importância da auditoria como um elemento chave para a verificação e a melhoria contínua do sistema de SSO. Imagine uma empresa no Reino Unido, em meados dos anos 90, buscando estruturar sua gestão de SSO. A BS 8800 oferecia um roteiro claro, e a necessidade de "auditar" o sistema implementado em relação a esse roteiro era uma consequência lógica.

No entanto, a demanda por um padrão de sistema de gestão de SSO que fosse certificável, similar à ISO 9001 e ISO 14001, era crescente. Como a ISO ainda não havia desenvolvido um padrão internacional para SSO naquela época, um consórcio de organismos de normalização nacionais, organismos de certificação e consultorias especializadas uniu-se para desenvolver a **OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series)**. A primeira versão foi publicada em 1999, seguida por uma revisão em 2007 (OHSAS 18001:2007). A OHSAS 18001 rapidamente se tornou o padrão de referência global para sistemas de gestão de SSO e era amplamente utilizada para fins de certificação.

A OHSAS 18001 estabelecia requisitos claros para um sistema de gestão de SSO e, crucialmente, incluía a exigência de auditorias internas regulares. Para ilustrar, a cláusula 4.5.5 "Auditoria Interna" da OHSAS 18001:2007 especificava que a organização deveria:

- Conduzir auditorias internas a intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão de SSO estava em conformidade com as disposições planejadas, incluindo os requisitos da norma.

- Verificar se o sistema havia sido implementado e mantido adequadamente.
- Avaliar se o sistema era eficaz no atendimento à política e aos objetivos da organização.
- Fornecer informações sobre os resultados das auditorias à direção.

A existência de um padrão certificável como a OHSAS 18001 impulsionou enormemente a prática da auditoria de SSO, tanto interna quanto de terceira parte (para certificação). Surgiram cursos de formação para auditores de OHSAS 18001, e os organismos certificadores desenvolveram programas para credenciar essas auditorias. Considere uma empresa buscando a certificação OHSAS 18001. Ela precisaria primeiro implementar um sistema de gestão de SSO conforme os requisitos da norma, conduzir suas próprias auditorias internas para verificar a conformidade e a eficácia e, em seguida, contratar um organismo certificador para realizar uma auditoria externa. O relatório dessa auditoria externa seria a base para a decisão de conceder ou não o certificado.

Paralelamente à OHSAS 18001, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicou em 2001 as **Diretrizes sobre Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (ILO-OSH 2001)**. Embora não fosse uma norma para certificação, a ILO-OSH 2001 fornecia um modelo tripartite (governos, empregadores e trabalhadores) para sistemas de gestão de SSO, com forte ênfase na participação dos trabalhadores e na melhoria contínua. Essas diretrizes também destacavam a importância da auditoria como ferramenta de avaliação. A seção 3.15 "Auditoria" da ILO-OSH 2001 recomendava que fossem estabelecidos procedimentos de auditoria para determinar se o sistema de gestão de SSO e seus elementos estavam implementados, eram adequados e eficazes para proteger a segurança e a saúde dos trabalhadores e prevenir incidentes.

Além desses padrões e guias específicos para SSO, as diretrizes gerais para auditoria de sistemas de gestão também estavam evoluindo. A **ISO 10011 (Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade)**, publicada em partes no início dos anos 90, e posteriormente a **ISO 14010, ISO 14011 e ISO 14012 (Diretrizes para auditoria ambiental)**, forneceram a base para o desenvolvimento de um padrão unificado para auditoria de sistemas de gestão. Essa unificação se concretizaria com a publicação da ISO 19011, que abordaremos em um tópico subsequente, mas os princípios e as metodologias descritas nesses primeiros padrões de auditoria da qualidade e ambiental foram amplamente adotados e adaptados pelos auditores de SSO.

Portanto, o período que vai da metade da década de 1990 até o início dos anos 2000 foi crucial para a consolidação das práticas de auditoria de SSO. A publicação da BS 8800, o advento e a ampla adoção da OHSAS 18001, e as diretrizes da ILO-OSH 2001 forneceram os referenciais (critérios de auditoria) e estabeleceram a necessidade formal das auditorias. Com isso, a figura do auditor de SSO começou a se profissionalizar, e a auditoria se firmou como um componente indispensável para a verificação da conformidade, da eficácia e da melhoria contínua dos sistemas de gestão de Segurança e Saúde Ocupacional.

## **A normalização internacional com a ISO 45001: Um marco para os sistemas de gestão e auditorias de SSO**

Apesar da ampla aceitação e utilização da OHSAS 18001 em nível global, ela não era uma norma ISO "oficial". Com o crescente reconhecimento da importância estratégica da Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) e a necessidade de um padrão internacional verdadeiramente unificado e alinhado com outras normas de sistemas de gestão da ISO, como a ISO 9001 (qualidade) e a ISO 14001 (meio ambiente), a International Organization for Standardization (ISO) decidiu desenvolver sua própria norma para sistemas de gestão de SSO. Este esforço culminou com a publicação, em março de 2018, da **ISO 45001:2018 – Sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional – Requisitos com orientação para uso**.

A ISO 45001 representou um marco significativo por diversas razões:

1. **Alinhamento com a Estrutura de Alto Nível (HLS):** A ISO 45001 foi desenvolvida utilizando a "Anexo SL" ou Estrutura de Alto Nível (High-Level Structure - HLS) da ISO. Esta é uma estrutura padronizada com texto principal idêntico, termos comuns e definições essenciais, que se aplica a todas as novas normas de sistemas de gestão da ISO e às revisões das existentes. Isso facilita enormemente a integração da ISO 45001 com outros sistemas de gestão que a organização já possua, como ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, que também seguem a HLS. Imagine uma empresa que já é certificada ISO 9001 e ISO 14001. A adoção da ISO 45001 torna-se mais simples, pois muitos dos requisitos de sistema (como controle de documentos, auditoria interna, análise crítica pela direção, ações corretivas) possuem uma estrutura e uma lógica semelhantes, permitindo a criação de um sistema de gestão integrado (SGI) de forma mais coesa.
2. **Ênfase no Contexto da Organização e nas Partes Interessadas:** A ISO 45001 exige que a organização determine as questões internas e externas que são relevantes para o seu propósito e que afetam sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos de seu sistema de gestão de SSO. Além disso, requer a identificação das necessidades e expectativas dos trabalhadores e de outras partes interessadas relevantes (como clientes, fornecedores, comunidade, órgãos reguladores). Essa abordagem mais ampla ajuda a garantir que o sistema de gestão de SSO seja relevante e adaptado à realidade específica da organização.
3. **Liderança e Comprometimento da Alta Direção:** A norma atribui uma responsabilidade e um papel mais proeminentes à alta direção. Não se trata apenas de delegar a SSO a um departamento específico, mas de demonstrar liderança e comprometimento ativo, integrando a SSO na estratégia de negócios da organização e promovendo uma cultura de prevenção. Considere o CEO de uma empresa participando ativamente das reuniões de análise crítica do sistema de gestão de SSO, questionando os resultados, alocando os recursos necessários e comunicando a importância da SSO para todos os níveis da organização. Esse é o tipo de envolvimento que a ISO 45001 busca promover.
4. **Consulta e Participação dos Trabalhadores:** Um dos pilares da ISO 45001 é o fortalecimento da consulta e participação dos trabalhadores em todos os níveis e funções, e, onde existirem, dos representantes dos trabalhadores. A norma reconhece que os trabalhadores são aqueles que estão diretamente expostos aos riscos e, portanto, suas contribuições são essenciais para a identificação de perigos, avaliação de riscos e desenvolvimento de medidas de controle eficazes. Para

ilustrar, a ISO 45001 exige que a organização estabeleça processos para que os trabalhadores possam participar ativamente na:

- Identificação de perigos e avaliação de riscos e oportunidades.
- Determinação de ações para eliminar perigos e reduzir riscos de SSO.
- Determinação de requisitos de competência, necessidades de treinamento e avaliação de treinamento.
- Investigação de incidentes e não conformidades e determinação de ações corretivas.

5. **Abordagem Baseada em Riscos e Oportunidades:** Assim como outras normas de sistemas de gestão da ISO revisadas, a ISO 45001 enfatiza uma abordagem baseada em riscos. Isso significa não apenas identificar e controlar os riscos de SSO, mas também considerar os riscos e oportunidades relacionados ao próprio sistema de gestão (por exemplo, o risco de o sistema não ser eficaz ou a oportunidade de melhorar o desempenho da SSO através da inovação).

Com a publicação da ISO 45001, a OHSAS 18001 foi programada para ser descontinuada (com um período de transição para que as organizações certificadas migrassem para a nova norma). Isso consolidou a ISO 45001 como o principal padrão internacional para sistemas de gestão de SSO.

No que tange às **auditorias de SSO**, a ISO 45001 reforçou e, em alguns aspectos, ampliou os requisitos. A cláusula 9.2 "Auditoria Interna" da ISO 45001:2018 é bastante detalhada e alinhada com a HLS. Ela exige que a organização conduza auditorias internas a intervalos planejados para prover informação sobre se o sistema de gestão de SSO:

- Está conforme com os próprios requisitos da organização para seu sistema de gestão de SSO, incluindo a política e os objetivos de SSO.
- Está conforme com os requisitos da própria norma ISO 45001.
- Está implementado e mantido eficazmente.

A organização deve planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditoria, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e reporte. Ao planejar o programa de auditoria interna, a organização deve considerar a importância dos processos concernentes e os resultados de auditorias anteriores. Deve-se definir os critérios da auditoria e o escopo para cada auditoria, selecionar auditores competentes e assegurar a objetividade e imparcialidade do processo. Os resultados das auditorias devem ser reportados à direção pertinente, aos trabalhadores e, onde existirem, aos seus representantes, e a outras partes interessadas relevantes. Ações apropriadas devem ser tomadas para tratar não conformidades, e a eficácia dessas ações deve ser verificada.

A chegada da ISO 45001, portanto, não apenas elevou o padrão para os sistemas de gestão de SSO, mas também solidificou as expectativas em relação à robustez e ao profissionalismo das auditorias. Ela impulsionou a necessidade de auditores com um entendimento profundo não apenas dos aspectos técnicos da SSO, mas também dos princípios de sistemas de gestão, da abordagem baseada em riscos e da importância da liderança e da participação dos trabalhadores. A transição para a ISO 45001 significou, para muitas organizações e auditores, um aprimoramento em suas práticas de auditoria,

buscando uma avaliação mais holística e focada na eficácia do sistema em proteger os trabalhadores e melhorar continuamente o desempenho de SSO.

## **A evolução das diretrizes de auditoria: O papel da ISO 19011 na harmonização das práticas de auditoria de sistemas de gestão**

Enquanto normas como a OHSAS 18001 e, posteriormente, a ISO 45001 especificavam a *necessidade* de auditorias de sistemas de gestão de SSO e os requisitos que esses sistemas deveriam atender, a *orientação sobre como conduzir* essas auditorias de forma eficaz e harmonizada veio, em grande parte, de um outro padrão fundamental da ISO: a **ISO 19011 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão**.

A primeira edição da ISO 19011 foi publicada em 2002, com o objetivo de fornecer um guia unificado para a auditoria de sistemas de gestão da qualidade (substituindo a antiga ISO 10011) e de sistemas de gestão ambiental (substituindo as ISO 14010, 14011 e 14012). Desde o início, no entanto, foi reconhecido que suas diretrizes poderiam ser aplicadas à auditoria de outros tipos de sistemas de gestão, incluindo o de SSO. As revisões subsequentes da ISO 19011, em 2011 e mais recentemente em 2018 (ISO 19011:2018), ampliaram seu escopo para abranger explicitamente a auditoria de todos os tipos de sistemas de gestão, refletindo a crescente adoção da Estrutura de Alto Nível (HLS) pela ISO em suas normas de sistemas de gestão.

A ISO 19011 é um documento orientativo, ou seja, não estabelece requisitos para certificação, mas fornece um conjunto abrangente de princípios, processos e boas práticas para a realização de auditorias. Seu impacto na harmonização das práticas de auditoria de SSO tem sido imenso. Para ilustrar, imagine auditores de diferentes organizações, ou mesmo de diferentes organismos certificadores, conduzindo auditorias de ISO 45001. Sem uma diretriz comum como a ISO 19011, as abordagens poderiam variar significativamente em termos de planejamento, execução, relato e competência do auditor. A ISO 19011 ajuda a nivelar o campo, promovendo uma abordagem mais consistente e profissional.

Os principais aspectos da ISO 19011 que contribuíram para a evolução e harmonização das auditorias de SSO incluem:

1. **Princípios da Auditoria:** A norma estabelece princípios fundamentais que são a base para uma auditoria eficaz e confiável. Esses princípios incluem:
  - **Integridade:** O fundamento do profissionalismo.
  - **Apresentação justa:** A obrigação de reportar com veracidade e exatidão.
  - **Devido cuidado profissional:** A aplicação de diligência e julgamento na auditoria.
  - **Confidencialidade:** Segurança da informação.
  - **Independência:** A base para a imparcialidade da auditoria e objetividade das conclusões da auditoria.
  - **Abordagem baseada em evidência:** O método racional para alcançar conclusões de auditoria confiáveis e reproduzíveis em um processo de auditoria sistemático.
  - **Abordagem baseada em risco (introduzida com mais ênfase na revisão de 2018):** Uma abordagem de auditoria que considera riscos e

oportunidades. Isso significa que o planejamento e a condução da auditoria devem focar nas áreas de maior risco para o sistema de gestão do auditado.

2. **Gerenciamento de um Programa de Auditoria:** A ISO 19011 fornece orientação detalhada sobre como estabelecer, implementar, monitorar, analisar criticamente e melhorar um programa de auditoria. Isso é crucial para organizações que precisam gerenciar múltiplas auditorias internas ou de fornecedores. Considere uma grande empresa com várias unidades e a necessidade de auditar o sistema de gestão de SSO em todas elas. A ISO 19011 oferece um framework para definir os objetivos do programa, determinar os recursos necessários, estabelecer os procedimentos, selecionar as equipes de auditoria e garantir a melhoria contínua do próprio programa.
3. **Condução de uma Auditoria:** Esta é talvez a seção mais utilizada da norma, detalhando o processo de auditoria desde o início (contato inicial com o auditado) até a conclusão (preparação e distribuição do relatório de auditoria e acompanhamento). As etapas incluem:
  - Iniciando a auditoria.
  - Preparando as atividades de auditoria (análise crítica de documentos, elaboração do plano de auditoria, designação de trabalho para a equipe auditora, preparação de documentos de trabalho como listas de verificação).
  - Conduzindo as atividades de auditoria (reunião de abertura, coleta e verificação de informações através de entrevistas, observação de atividades e análise de documentos, geração de constatações da auditoria, preparação das conclusões da auditoria, reunião de encerramento).
  - Preparando e distribuindo o relatório da auditoria.
  - Concluindo a auditoria e conduzindo o acompanhamento (follow-up).
4. **Competência e Avaliação de Auditores:** A ISO 19011 dedica uma seção importante à competência necessária para os auditores de sistemas de gestão, incluindo conhecimento e habilidades genéricas, bem como conhecimentos específicos da disciplina (como SSO). Ela também fornece diretrizes sobre os processos para avaliar a competência dos auditores e para selecionar a equipe auditora apropriada. Para um auditor de SSO, isso implicaria não apenas conhecer a ISO 19011 e as técnicas de auditoria, mas também ter um entendimento profundo da ISO 45001, da legislação de SSO aplicável, dos perigos e riscos relevantes para o setor que está auditando, e das práticas de controle de SSO.

A revisão de 2018 da ISO 19011 introduziu ou reforçou alguns conceitos importantes, como a já mencionada **abordagem baseada em risco** no planejamento e condução de auditorias, a consideração do **contexto da organização** do auditado, a importância da **liderança e comprometimento** da alta direção do auditado, e a auditoria de **cadeias de fornecimento** e **processos terceirizados**. Além disso, deu mais ênfase às **tecnologias emergentes** que podem ser usadas na auditoria, como auditorias remotas e o uso de análise de dados.

Ao fornecer uma linguagem comum e uma metodologia padronizada, a ISO 19011 tem sido instrumental para elevar a qualidade e a credibilidade das auditorias de sistemas de gestão de SSO em todo o mundo. Ela serve como o principal guia de referência para auditores internos, auditores de organismos de certificação (auditores de terceira parte) e para organizações que precisam gerenciar seus programas de auditoria de SSO. A sua aplicação

consistente ajuda a garantir que as auditorias sejam conduzidas de forma profissional, ética e eficaz, contribuindo para a melhoria contínua do desempenho de SSO das organizações.

## **O futuro da auditoria de SSO: Tendências, tecnologias e o foco contínuo na melhoria do desempenho**

A prática da auditoria de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO), embora já consolidada, continua a evoluir. Impulsionada por avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas da sociedade, lições aprendidas com incidentes e a busca incessante por ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis, a auditoria de SSO do futuro provavelmente incorporará novas abordagens, ferramentas e focos. Algumas tendências já se delineiam e prometem transformar a maneira como as auditorias são planejadas, conduzidas e como seus resultados são utilizados.

1. **Maior Integração com a Estratégia de Negócios e Sustentabilidade (ESG):** A SSO está cada vez mais sendo vista não como uma função isolada ou um mero requisito de conformidade, mas como um componente integral da estratégia de negócios e da sustentabilidade corporativa. As empresas estão reconhecendo que um bom desempenho em SSO contribui para a reputação da marca, o engajamento dos funcionários, a produtividade e a resiliência operacional. Isso se reflete na crescente importância dos critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG, do inglês Environmental, Social, and Governance). As auditorias de SSO do futuro provavelmente terão um escopo mais amplo, avaliando como o sistema de gestão de SSO se alinha e contribui para os objetivos de sustentabilidade da organização. Imagine um auditor avaliando não apenas se a empresa cumpre os requisitos da ISO 45001, mas também como suas práticas de SSO impactam positivamente as comunidades locais, a cadeia de suprimentos e a percepção dos investidores preocupados com questões ESG.
2. **Uso Intensivo de Tecnologia:** A tecnologia já está começando a transformar as auditorias, e essa tendência deve se acelerar. Podemos esperar:
  - **Auditorias Remotas e Híbridas:** A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de técnicas de auditoria remota (utilizando videoconferência, compartilhamento de tela, drones para inspeção visual, etc.). Embora a auditoria presencial continue importante, as abordagens remotas e híbridas (combinando atividades presenciais e remotas) provavelmente se tornarão mais comuns, oferecendo flexibilidade e eficiência. Considere um auditor conduzindo entrevistas com trabalhadores em diferentes localidades geográficas através de videoconferência ou utilizando imagens de drones para verificar a segurança de áreas de difícil acesso em uma planta industrial.
  - **Análise de Grandes Volumes de Dados (Big Data Analytics):** As organizações coletam cada vez mais dados relacionados à SSO (taxas de incidentes, resultados de inspeções, dados de sensores de exposição, registros de treinamento, etc.). Ferramentas de análise de dados podem ajudar os auditores a identificar tendências, padrões e áreas de risco de forma mais eficaz do que a amostragem tradicional. Para ilustrar, um sistema de IA poderia analisar milhares de relatórios de "quase acidentes" para

identificar precursores de eventos mais graves, direcionando o foco da auditoria.

- **Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning:** A IA pode auxiliar na análise de documentos, na identificação de não conformidades em relatórios, ou mesmo no desenvolvimento de planos de auditoria mais otimizados.
  - **Realidade Aumentada (RA) e Realidade Virtual (RV):** Essas tecnologias podem ser usadas para simular cenários de auditoria, para treinamento de auditores ou até mesmo para permitir que auditores "visitem" virtualmente locais perigosos.
3. **Foco Acentuado em Fatores Humanos e Organizacionais (Cultura de Segurança):** Há um reconhecimento crescente de que a maioria dos incidentes de SSO tem raízes em fatores humanos e organizacionais. As auditorias futuras provavelmente irão aprofundar a avaliação da cultura de segurança da organização, da percepção de risco dos trabalhadores, da eficácia da comunicação, da qualidade da liderança em SSO e da adequação do design do trabalho para as capacidades humanas. Isso exigirá dos auditores habilidades mais sofisticadas em observação comportamental, técnicas de entrevista e compreensão da psicologia organizacional. Pense em um auditor utilizando questionários e grupos focais para avaliar o "clima de segurança" em diferentes departamentos, buscando entender não apenas o que os procedimentos dizem, mas como os trabalhadores realmente se sentem e agem em relação à segurança no dia a dia.
  4. **Auditoria da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain):** As organizações estão cada vez mais sendo responsabilizadas pelas práticas de SSO em suas cadeias de suprimentos. Auditorias de SSO que se estendem aos fornecedores e contratados, especialmente em setores de alto risco ou em países com regulamentações menos rigorosas, devem se tornar mais frequentes. Isso visa garantir que os padrões de SSO sejam mantidos ao longo de toda a cadeia de valor.
  5. **Maior Ênfase na Prevenção de Doenças Ocupacionais e Saúde Mental:** Embora a prevenção de acidentes continue crucial, haverá um foco crescente na prevenção de doenças ocupacionais de longo prazo (como as causadas por exposição a agentes químicos ou ergonômicos) e, cada vez mais, na promoção da saúde mental e bem-estar no trabalho. As auditorias precisarão adaptar suas metodologias para avaliar a eficácia dos programas de higiene ocupacional, ergonomia e gestão de riscos psicossociais (como estresse, burnout e assédio).
  6. **Auditorias Mais Ágeis e Baseadas em Desempenho:** Em vez de auditorias anuais massivas que cobrem tudo, pode haver uma tendência para auditorias mais frequentes, mais curtas e focadas em áreas específicas de risco ou em processos críticos, utilizando uma abordagem mais ágil. Além disso, o foco continuará a se deslocar da mera conformidade com procedimentos para a avaliação do desempenho real do sistema de gestão de SSO em alcançar resultados mensuráveis na prevenção de lesões e doenças.

A auditoria de SSO do futuro será, portanto, mais dinâmica, mais inteligente e mais integrada. Exigirá auditores com um conjunto diversificado de competências, incluindo proficiência tecnológica, forte entendimento de fatores humanos e organizacionais, e a capacidade de pensar estrategicamente. O objetivo final, no entanto, permanecerá o mesmo que tem sido desde os primórdios da preocupação com a segurança no trabalho: proteger a vida e a saúde dos trabalhadores e promover a melhoria contínua do

desempenho de SSO, caminhando sempre em direção a um ambiente de trabalho onde cada indivíduo possa realizar suas atividades de forma segura e saudável.

## **Fundamentos essenciais da auditoria de SSO: Conceitos, princípios e tipos de auditoria na prática**

### **Definindo auditoria de SSO: Mais que uma inspeção, uma ferramenta estratégica**

No universo da Segurança e Saúde Ocupacional (SSO), o termo "auditoria" é frequentemente mencionado, mas nem sempre compreendido em sua totalidade e importância estratégica. Muitos ainda a confundem com uma simples inspeção, uma verificação pontual de equipamentos ou o cumprimento de uma lista de verificações. Embora a inspeção tenha seu valor e seja uma ferramenta útil para identificar perigos imediatos, a auditoria de SSO transcende essa abordagem. Ela é um processo sistemático, independente e documentado para obter evidências objetivas e avaliá-las com o intuito de determinar a extensão na qual os critérios da auditoria (como requisitos legais, normas de referência e políticas internas da organização) são atendidos. Mais do que isso, uma auditoria bem conduzida é uma poderosa ferramenta de diagnóstico e gestão, capaz de revelar não apenas as falhas, mas também as fortalezas de um Sistema de Gestão de SSO (SGS), impulsionando a melhoria contínua e contribuindo para os objetivos estratégicos da organização.

Imagine uma empresa que realiza inspeções de segurança semanais em suas áreas de produção. Os inspetores verificam o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), a organização dos postos de trabalho e o estado das proteções de máquinas. Isso é importante e pode prevenir acidentes. Agora, considere uma auditoria de SSO nessa mesma empresa. O auditor não se limitaria a observar se um trabalhador está usando o capacete no momento da visita. Ele buscaria entender:

- Existe um procedimento formal para a seleção, fornecimento, treinamento e substituição de EPIs?
- Esse procedimento é conhecido e seguido por todos os níveis da organização?
- Os EPIs fornecidos são adequados aos riscos identificados?
- Há registros que comprovem o treinamento dos trabalhadores sobre o uso correto e a conservação dos EPIs?
- A empresa monitora a eficácia do seu programa de EPIs, por exemplo, analisando se os acidentes ou quase acidentes diminuíram após a implementação de um novo tipo de luva de proteção?
- A alta direção analisa criticamente os resultados do programa de EPIs e aloca recursos para sua melhoria?

Perceba a diferença na profundidade e no escopo. Enquanto a inspeção tende a ser um "retrato" focado em condições e práticas momentâneas, a auditoria é como um "exame de ressonância magnética" do sistema de gestão, avaliando seus processos, sua interconexão

e sua capacidade de entregar os resultados esperados de forma consistente. Ela busca identificar não apenas os sintomas (uma não conformidade pontual), mas as causas raízes das deficiências no sistema.

Uma auditoria de SSO, portanto, não tem como objetivo principal encontrar culpados ou aplicar punições – embora possa identificar responsabilidades e a necessidade de ações corretivas. Seu propósito fundamental é fornecer à administração da empresa informações valiosas e objetivas sobre a saúde do seu Sistema de Gestão de SSO. É uma oportunidade para a organização olhar para si mesma de forma crítica, mas construtiva, identificando onde está acertando e onde precisa melhorar. Considere este cenário: uma auditoria interna revela que, embora a empresa possua excelentes procedimentos de segurança para trabalho em altura, a comunicação desses procedimentos para equipes terceirizadas que realizam serviços esporádicos é falha. Essa constatação não é uma mera "bronca", mas uma informação estratégica que permite à empresa ajustar seus processos de contratação e integração de terceiros, prevenindo acidentes graves e potenciais passivos legais e de imagem.

Além disso, a auditoria de SSO desempenha um papel crucial na demonstração de *due diligence* (diligência devida) por parte da organização. Ao submeter seu sistema de gestão a avaliações periódicas e independentes, a empresa evidencia seu compromisso com a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, o que pode ser fundamental em contextos legais e na relação com partes interessadas como clientes, investidores e a comunidade. Portanto, encarar a auditoria de SSO apenas como uma formalidade a ser cumprida ou um mal necessário é desperdiçar seu enorme potencial como ferramenta de gestão proativa, de aprendizado organizacional e de fortalecimento de uma cultura de segurança positiva. Ela é, em essência, um investimento na saúde dos trabalhadores, na conformidade legal e na sustentabilidade do negócio.

## **Terminologia fundamental em auditorias de SSO: O glossário do auditor**

Para navegar com segurança e eficácia pelo universo das auditorias de SSO, é imprescindível dominar sua linguagem específica. Assim como um médico precisa conhecer os termos da anatomia e da fisiologia, um profissional envolvido com auditorias de SSO, seja como auditor, auditado ou gestor, deve estar familiarizado com um conjunto de definições chave. Esses termos, em sua maioria, são padronizados pela norma ISO 19011 (Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão) e pela própria ISO 45001. Vamos desvendar os mais importantes:

- **Auditoria:** Processo sistemático, independente e documentado para obter **evidência de auditoria** e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os **critérios de auditoria** são atendidos.
  - *Para ilustrar:* Pense na auditoria como uma investigação metódica, onde o detetive (auditor) busca pistas (evidências) para verificar se as regras do jogo (critérios) estão sendo seguidas.
- **Auditor:** Pessoa com a competência para conduzir uma auditoria.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Um engenheiro de segurança com anos de experiência em indústria química e treinamento específico em ISO 45001 e

técnicas de auditoria, designado para avaliar o sistema de gestão de SSO de uma fábrica de tintas. Ele é o auditor.

- **Equipe Auditora:** Um ou mais auditores que conduzem uma auditoria, apoiados, se necessário, por especialistas técnicos. Um auditor da equipe auditora é designado como líder da equipe auditora.
  - *Considere este cenário:* Para auditar uma grande refinaria, pode ser necessária uma equipe com um líder de auditoria, um auditor especialista em segurança de processo, outro em saúde ocupacional e talvez um especialista em legislação ambiental, se a auditoria for integrada.
- **Auditado:** Organização ou parte de uma organização que está sendo auditada.
  - *Por exemplo:* A "Fábrica de Calçados Segurança Total Ltda." que contratou um organismo certificador para auditar seu sistema de gestão de SSO baseado na ISO 45001 é o auditado.
- **Cliente da Auditoria:** Organização ou pessoa que solicita uma auditoria.
  - *Pode ser:* A própria "Fábrica de Calçados Segurança Total Ltda." (no caso de auditoria interna ou para certificação), ou um grande cliente dessa fábrica que deseja verificar as práticas de SSO do seu fornecedor (auditoria de segunda parte).
- **Programa de Auditoria:** Conjunto de uma ou mais auditorias planejadas para um período de tempo específico e direcionadas a um propósito específico.
  - *Imagine:* O gerente de SSO de uma construtora define um programa anual de auditorias internas que inclui auditorias em todos os seus canteiros de obras e nos seus principais processos de gestão (como compras, treinamento, resposta a emergências).
- **Plano de Auditoria:** Descrição das atividades e arranjos para uma auditoria. É mais detalhado que o programa e se refere a uma auditoria específica.
  - *Para ilustrar:* Antes de visitar a "Metalúrgica Precisão Ltda.", a equipe auditora elabora um plano de auditoria que define as datas, horários, áreas a serem visitadas (produção, manutenção, almoxarifado), os processos a serem auditados (controle de riscos, permissão de trabalho, investigação de acidentes), os membros da equipe responsáveis por cada parte e os auditados que serão entrevistados.
- **Escopo da Auditoria:** Abrangência e limites de uma auditoria. O escopo geralmente inclui uma descrição das localizações físicas e virtuais, unidades organizacionais, atividades e processos, bem como o período de tempo coberto.
  - *Por exemplo:* O escopo da auditoria na "Indústria Alimentícia Sabor e Saúde S.A." pode ser "o sistema de gestão de SSO aplicável às atividades de produção, embalagem e expedição da unidade de Contagem-MG, cobrindo o período desde a última auditoria interna".
- **Critérios de Auditoria:** Conjunto de políticas, procedimentos ou requisitos usados como referência contra a qual a evidência de auditoria é comparada.
  - *Considere:* Para uma auditoria de certificação ISO 45001, os critérios principais seriam os requisitos da própria norma ISO 45001:2018, além da legislação de SSO aplicável e dos próprios procedimentos internos da organização auditada.
- **Evidência Objetiva (ou Evidência de Auditoria):** Dados que apoiam a existência ou veracidade de alguma coisa. Podem ser registros, declarações de fatos ou outras informações que são pertinentes aos critérios de auditoria e verificáveis.

- *Imagine:* Durante uma auditoria, o auditor solicita ver o registro de treinamento dos operadores de empilhadeira. A lista de presença assinada, o conteúdo programático do curso e os certificados de conclusão são evidências objetivas. Observar um operador conduzindo a empilhadeira de forma segura também é uma evidência.
- **Constatações da Auditoria (Achados de Auditoria):** Resultados da avaliação da evidência de auditoria coletada contra os critérios de auditoria. As constatações podem indicar conformidade ou não conformidade.
  - *Para ilustrar:* Após analisar os registros e observar a prática, o auditor pode constatar que "os operadores de empilhadeira foram treinados conforme o procedimento X e demonstram conhecimento das regras de segurança" (conformidade) ou que "não foi encontrada evidência de treinamento de reciclagem para operadores de empilhadeira nos últimos dois anos, conforme exigido pelo procedimento Y e pela NR-11" (não conformidade).
- **Conformidade:** Atendimento a um requisito.
  - *Por exemplo:* A empresa possui um procedimento para investigação de acidentes e o está seguindo corretamente.
- **Não Conformidade:** Não atendimento a um requisito. Pode ser classificada de acordo com sua gravidade (por exemplo, não conformidade maior ou menor).
  - **Não Conformidade Maior:** Uma ausência ou falha total na implementação de um requisito do sistema de gestão, ou uma situação que poderia resultar em provável falha do sistema de gestão em atingir seus objetivos de SSO, ou que pode levar a um risco significativo não controlado. Por exemplo, a ausência completa de um programa de proteção respiratória em uma área com exposição significativa a contaminantes aéreos.
  - **Não Conformidade Menor:** Uma falha isolada ou lapso na disciplina ou controle que não indica uma falha sistêmica e não é provável que resulte em falha do sistema de gestão. Por exemplo, um único extintor de incêndio com a inspeção mensal vencida há poucos dias, em um local onde existem vários outros em conformidade.
- **Observação/Oportunidade de Melhoria:** Uma constatação que não é uma não conformidade, mas que aponta uma área onde o sistema de gestão de SSO poderia ser aprimorado, ou uma boa prática identificada que merece ser destacada.
  - *Considere este cenário:* O auditor nota que, embora os procedimentos de emergência sejam adequados e testados, a sinalização de rotas de fuga em uma área específica poderia ser mais visível. Isso seria registrado como uma oportunidade de melhoria.

Dominar essa terminologia é o primeiro passo para que todos os envolvidos em um processo de auditoria – auditores, auditados e gestores – falem a "mesma língua", garantindo clareza, objetividade e um melhor aproveitamento dos resultados da auditoria para a proteção da saúde e segurança dos trabalhadores.

## **Os pilares da auditoria: Os princípios essenciais segundo a ISO 19011**

Para que uma auditoria de Sistema de Gestão de SSO atinja seus objetivos de forma eficaz e confiável, ela deve ser fundamentada em um conjunto de princípios robustos. Esses princípios são a espinha dorsal do processo de auditoria, garantindo que ele seja conduzido

com profissionalismo, ética e foco nos resultados. A norma ISO 19011:2018, que fornece as diretrizes para auditoria de sistemas de gestão, destaca sete princípios essenciais. Compreender e aplicar esses princípios é crucial para qualquer auditor e para a credibilidade do próprio processo de auditoria.

1. **Integridade: O Fundamento do Profissionalismo.** Este princípio se refere à necessidade de os auditores e o pessoal que gerencia um programa de auditoria desempenharem seu trabalho com honestidade, diligência e responsabilidade. Eles devem observar e cumprir quaisquer requisitos legais aplicáveis e demonstrar competência ao realizar seu trabalho. A integridade também implica em realizar o trabalho de forma imparcial, ou seja, permanecendo justo e sem viés em todas as suas interações.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor descobre uma não conformidade significativa durante uma auditoria. Mesmo que a correção dessa não conformidade represente um custo elevado para a empresa auditada ou que o gestor da área auditada seja um amigo pessoal, o auditor íntegro irá reportar a constatação de forma clara e objetiva, sem suavizar ou omitir informações. A pressão para "aliviar" um relatório não pode sobrepor a responsabilidade profissional.
2. **Apresentação Justa: A Obrigação de Reportar com Veracidade e Exatidão.** As constatações, conclusões e relatórios da auditoria devem refletir com veracidade e exatidão as atividades de auditoria. Isso significa reportar os obstáculos significativos encontrados durante a auditoria e as opiniões divergentes não resolvidas entre a equipe auditora e o auditado. A comunicação deve ser verdadeira, exata, objetiva, oportuna, clara e completa.
  - *Considere este cenário:* Durante a coleta de evidências, o auditor percebe que um determinado procedimento de segurança existe no papel, mas não é consistentemente aplicado na prática. No relatório, ele deve descrever essa discrepância de forma precisa, indicando tanto a existência do procedimento (o que é positivo) quanto a falha em sua implementação (a constatação negativa), sem exagerar ou minimizar a situação. Se houve limitações no escopo da auditoria (por exemplo, uma área não pôde ser acessada), isso também deve ser reportado com transparência.
3. **Devido Cuidado Profissional: A Aplicação de Diligência e Julgamento na Auditoria.** Os auditores devem agir com o cuidado que se espera de um profissional razoavelmente prudente e competente em situações similares. Isso envolve aplicar diligência e julgamento em todas as fases da auditoria, considerando a importância da tarefa que está sendo realizada e a confiança depositada neles pelo cliente da auditoria e outras partes interessadas. Ter o devido cuidado profissional significa que os auditores estão cientes de que não podem examinar 100% das informações e atividades, portanto, a amostragem e a tomada de decisão devem ser feitas de forma criteriosa.
  - *Para ilustrar:* Ao auditar um processo complexo de permissão para trabalho a quente, o auditor não se limita a verificar alguns formulários preenchidos. Ele entrevista os envolvidos, observa a aplicação do procedimento na prática (se possível), verifica a competência dos emitentes e executantes e avalia se os controles de risco são adequados e eficazes. Ele usa seu julgamento profissional para focar nos aspectos mais críticos.

4. **Confidencialidade: Segurança da Informação.** Os auditores devem exercer discrição no uso e proteção das informações adquiridas no curso de suas funções. As informações da auditoria não devem ser usadas de forma inadequada para ganho pessoal do auditor ou do cliente da auditoria, ou de maneira que prejudique os interesses legítimos do auditado. A menos que exigido por lei, nenhuma informação obtida durante a auditoria deve ser divulgada a terceiros sem o consentimento explícito do cliente da auditoria e, quando apropriado, do auditado.
  - *Por exemplo:* Um auditor descobre, durante uma auditoria de SSO em uma empresa farmacêutica, informações sobre um novo produto em desenvolvimento que ainda são sigilosas. Ele tem a obrigação ética e profissional de não divulgar essa informação a ninguém fora da equipe auditora e do cliente da auditoria, e de proteger quaisquer documentos ou registros que contenham esses dados.
5. **Independência: A Base para a Imparcialidade da Auditoria e Objetividade das Conclusões.** Os auditores devem ser independentes da atividade que está sendo auditada, sempre que praticável, e devem, em todos os casos, agir de maneira livre de viés e conflito de interesses. Para auditorias internas, os auditores devem ser independentes da função ou processo que estão auditando, não podendo auditar seu próprio trabalho. A objetividade deve ser mantida ao longo de todo o processo de auditoria para assegurar que as constatações e conclusões da auditoria sejam baseadas apenas nas evidências da auditoria.
  - *Imagine:* O gerente de produção de uma fábrica não deve auditar o sistema de gestão de SSO do seu próprio departamento, pois sua imparcialidade poderia ser comprometida. A empresa deveria designar um auditor de outro departamento (como o de qualidade ou de manutenção, desde que devidamente treinado) ou um consultor externo para essa tarefa. Se um auditor tem um relacionamento familiar próximo com um gestor da área a ser auditada, isso deve ser declarado e, preferencialmente, o auditor deve ser substituído para evitar qualquer percepção de falta de independência.
6. **Abordagem Baseada em Evidência: O Método Racional para Alcançar Conclusões de Auditoria Confiáveis e Reproduzíveis.** A evidência de auditoria deve ser verificável. Ela será baseada em amostras das informações disponíveis, uma vez que uma auditoria é conduzida durante um período finito de tempo e com recursos finitos. O uso apropriado da amostragem está intimamente relacionado com a confiança que pode ser depositada nas conclusões da auditoria. As conclusões da auditoria devem ser baseadas na análise crítica e na avaliação objetiva das evidências coletadas.
  - *Considere este cenário:* O auditor afirma que "os trabalhadores não estão seguindo os procedimentos de bloqueio e etiquetagem (LOTO)". Essa afirmação só é válida se ele puder apresentar evidências objetivas, como: "Observação direta no dia X, na máquina Y, onde o trabalhador Z iniciou a manutenção sem aplicar o dispositivo de bloqueio, conforme procedimento ABC. Entrevista com o trabalhador Z confirmou desconhecimento do procedimento. Análise de 5 permissões de trabalho recentes para essa máquina mostrou que em 3 delas o campo de LOTO não estava preenchido".
7. **Abordagem Baseada em Risco (ênfase na ISO 19011:2018):** Este princípio, que ganhou maior destaque na última revisão da ISO 19011, preconiza que a auditoria deve ser planejada, conduzida e relatada com foco nos riscos e oportunidades que

são mais significativos para o sistema de gestão do auditado e para o alcance dos objetivos da auditoria. Isso significa que os auditores devem usar seu julgamento para alocar mais tempo e atenção às áreas, processos ou requisitos que apresentam maior risco de falha ou que têm maior impacto no desempenho de SSO.

- *Para ilustrar:* Ao planejar uma auditoria em uma indústria química, o auditor daria prioridade e profundidade maior à verificação dos controles relacionados à segurança de processos (por exemplo, gestão de produtos perigosos, permissões para trabalho de risco, integridade de equipamentos críticos) do que, talvez, a aspectos administrativos de menor impacto direto na prevenção de grandes acidentes, embora estes também precisem ser cobertos. A análise de risco prévia da própria auditoria também é parte deste princípio, considerando riscos para a equipe auditora ou para a realização da auditoria.

A adesão a esses sete princípios não é apenas uma questão de "seguir as regras"; é o que diferencia uma auditoria profissional e de valor agregado de um mero exercício burocrático. Eles são a garantia de que o processo de auditoria será conduzido de forma ética, objetiva e eficaz, fornecendo informações confiáveis que podem, de fato, levar à melhoria do desempenho em Segurança e Saúde Ocupacional.

## **Objetivos cruciais da auditoria de SSO: O que se busca avaliar?**

Uma auditoria de Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) é um processo multifacetado com diversos objetivos interligados. Não se trata apenas de "passar" ou "não passar" em uma avaliação, mas de obter um diagnóstico profundo e abrangente que permita à organização entender o quão bem ela está gerenciando seus riscos ocupacionais e protegendo seus trabalhadores. Os objetivos de uma auditoria de SSO são estabelecidos pelo cliente da auditoria e podem variar dependendo do tipo de auditoria (interna, de segunda ou terceira parte) e do contexto específico da organização. No entanto, alguns objetivos são cruciais e recorrentes na maioria das auditorias de SSO.

1. **Verificar a Conformidade com Requisitos Legais e Outros Requisitos:** Este é um dos objetivos mais fundamentais. As organizações estão sujeitas a uma miríade de leis, regulamentos, normas técnicas (como as Normas Regulamentadoras – NRs no Brasil) e outros requisitos subscritos (como acordos coletivos de trabalho, políticas corporativas ou requisitos contratuais de clientes) relacionados à SSO. A auditoria busca verificar se a organização identificou todos os requisitos aplicáveis, se os incorporou em seu sistema de gestão e se está efetivamente cumprindo-os na prática.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Uma construtora está sendo auditada. O auditor verificará se os programas obrigatórios como o PCMAT (Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção - NR-18) estão implementados, se os trabalhadores receberam os treinamentos específicos exigidos para suas funções (trabalho em altura, operação de guindastes), se as instalações do canteiro atendem às normas de segurança e conforto, e se os registros de fornecimento de EPIs estão em dia. A não conformidade com requisitos legais pode gerar multas, interdições e graves passivos trabalhistas.

2. **Avaliar a Conformidade com os Requisitos da Norma de Referência do Sistema de Gestão (por exemplo, ISO 45001):** Se a organização implementou um sistema de gestão de SSO baseado em uma norma como a ISO 45001 (ou OHSAS 18001 anteriormente), a auditoria (especialmente a de certificação ou interna) terá como objetivo principal determinar se o sistema atende a todos os requisitos dessa norma. Isso envolve verificar se todos os elementos do sistema (política, planejamento, implementação, operação, verificação e análise crítica) foram estabelecidos, documentados, implementados e mantidos.
  - *Considere este cenário:* Numa auditoria ISO 45001, o auditor irá examinar se a organização definiu seu contexto, identificou partes interessadas, estabeleceu uma política de SSO, planejou ações para abordar riscos e oportunidades, garantiu a consulta e participação dos trabalhadores, implementou controles operacionais, monitorou o desempenho, conduziu auditorias internas e realizou análises críticas pela direção, tudo conforme preconizado pela norma.
3. **Determinar a Eficácia do Sistema de Gestão de SSO:** Não basta ter um sistema "no papel" ou atender a todos os requisitos de uma norma de forma superficial. Um objetivo crucial da auditoria é avaliar se o sistema de gestão de SSO é *eficaz*, ou seja, se ele está realmente alcançando os resultados pretendidos em termos de prevenção de lesões e problemas de saúde relacionados ao trabalho e de provisão de locais de trabalho seguros e saudáveis. Isso envolve analisar indicadores de desempenho, investigar a fundo as causas de incidentes (caso tenham ocorrido) e verificar se as ações corretivas são efetivas.
  - *Para ilustrar:* Uma empresa pode ter um procedimento perfeito para investigação de acidentes. No entanto, se a auditoria constata que as investigações são sempre superficiais, não identificam as causas raízes e as ações corretivas propostas não são implementadas ou não previnem a recorrência dos mesmos tipos de acidentes, o auditor pode concluir que essa parte do sistema, embora existente, não é eficaz.
4. **Avaliar a Adequação da Identificação de Perigos, Avaliação de Riscos e Determinação de Controles:** O coração de qualquer sistema de gestão de SSO é o processo de identificar os perigos presentes nas atividades laborais, avaliar os riscos associados a esses perigos e implementar controles para eliminar ou reduzir esses riscos a níveis aceitáveis. A auditoria busca verificar se esse processo é abrangente, sistemático, atualizado e eficaz.
  - *Por exemplo:* Em uma oficina de manutenção de veículos, o auditor verificaria se foram identificados perigos como trabalho sob veículos suspensos, manuseio de produtos químicos (óleos, solventes), ruído de ferramentas, riscos ergonômicos, etc. Ele avaliaria se os riscos foram corretamente dimensionados (probabilidade vs. severidade) e se os controles implementados (uso de cavaletes de segurança, fornecimento de EPIs adequados, sistemas de ventilação, rodízio de tarefas) são suficientes e estão sendo efetivamente utilizados.
5. **Verificar o Atendimento aos Objetivos e Metas de SSO da Própria Organização:** Além dos requisitos externos, as organizações geralmente estabelecem seus próprios objetivos e metas de SSO (por exemplo, reduzir a taxa de frequência de acidentes em X%, realizar Y horas de treinamento em SSO, inspecionar 100% das áreas de risco Z vezes ao ano). A auditoria também visa verificar se a organização

está no caminho certo para atingir esses objetivos e se os programas implementados para tal são adequados.

6. **Identificar Oportunidades de Melhoria Contínua:** Mesmo em sistemas de gestão maduros e com bom desempenho, sempre há espaço para melhorar. Um objetivo importante da auditoria, especialmente das auditorias internas, é identificar não apenas não conformidades, mas também oportunidades para aprimorar processos, otimizar recursos, fortalecer a cultura de segurança e elevar o nível de desempenho em SSO.
  - *Considere:* Um auditor pode observar que uma empresa tem um bom programa de treinamento, mas que a metodologia poderia ser mais interativa e prática para aumentar o engajamento dos trabalhadores. Isso seria apontado como uma oportunidade de melhoria.
7. **Avaliar a Preparação e Capacidade de Resposta a Emergências:** A capacidade de uma organização de responder eficazmente a situações de emergência (incêndios, vazamentos químicos, acidentes graves, desastres naturais) é vital. A auditoria busca avaliar se os planos de emergência são adequados, se os recursos (equipes de emergência, equipamentos, rotas de fuga) estão disponíveis e em boas condições, se os treinamentos e simulados são realizados e se são eficazes.

Ao buscar atingir esses objetivos, a auditoria de SSO fornece um feedback valioso que transcende a simples constatação de problemas. Ela oferece um roteiro para a ação, permitindo que a organização fortaleça seus pontos fracos, capitalize seus pontos fortes e avance continuamente na jornada rumo à excelência em segurança e saúde ocupacional.

## **Tipos de auditoria de SSO: Classificações e suas aplicações práticas**

As auditorias de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) podem ser classificadas de diversas maneiras, mas a distinção mais comum e fundamental é baseada na relação entre o auditor (ou a organização auditadora) e a organização auditada. Essa classificação, consagrada pela ISO 19011, divide as auditorias em três tipos principais: auditorias de primeira parte, de segunda parte e de terceira parte. Cada tipo tem propósitos, escopos e aplicações práticas distintas, embora todos compartilhem os mesmos princípios fundamentais de auditoria. Compreender essas diferenças é essencial para entender o papel e o valor de cada modalidade no contexto da gestão de SSO.

1. **Auditoria de Primeira Parte (Auditoria Interna):** São auditorias conduzidas pela própria organização, ou em seu nome (por exemplo, por consultores contratados pela organização para realizar auditorias internas), para analisar criticamente seu próprio sistema de gestão de SSO. O objetivo principal é a autoavaliação: verificar a conformidade com os requisitos (normas, legislação, procedimentos internos), avaliar a eficácia do sistema e identificar oportunidades de melhoria.
  - **Aplicação Prática:** Imagine uma indústria metalúrgica que implementou um sistema de gestão de SSO baseado na ISO 45001. Periodicamente (por exemplo, anualmente ou semestralmente), o departamento de SSO ou uma equipe de auditores internos treinados (que podem ser funcionários de diferentes áreas, garantindo a independência da área auditada) realiza auditorias em todos os setores e processos da empresa. Eles verificam se os procedimentos de segurança para operação de prensas estão sendo

seguidos, se as análises de risco estão atualizadas, se os membros da CIPA estão atuantes, se os planos de emergência são conhecidos, etc. As não conformidades e oportunidades de melhoria identificadas são usadas para alimentar o processo de análise crítica pela direção e para implementar ações corretivas e preventivas. A auditoria interna é uma ferramenta proativa de gestão, essencial para a manutenção e melhoria contínua do SGS e para preparar a organização para eventuais auditorias externas.

2. **Auditoria de Segunda Parte (Auditoria Externa de Fornecedor ou Outras Partes Interessadas):** São auditorias realizadas por partes que têm um interesse na organização, como clientes, ou por outras pessoas em nome delas. O objetivo é, geralmente, avaliar a capacidade de um fornecedor ou contratado em atender a determinados requisitos de SSO (que podem ser contratuais, legais ou baseados em normas específicas) antes de firmar um contrato, durante a vigência de um contrato, ou para qualificar/desqualificar fornecedores.

- **Aplicação Prática:** Considere uma grande empresa de construção que irá contratar uma empresa terceirizada para realizar serviços de montagem de andaimes em uma obra complexa, uma atividade de alto risco. Antes de fechar o contrato, a construtora pode decidir auditar o sistema de gestão de SSO da empresa de montagem de andaimes. A equipe auditora da construtora (ou consultores contratados por ela) visitaria as instalações da contratada, verificaria seus procedimentos para trabalho em altura, o treinamento de seus montadores, a qualidade dos seus equipamentos, seus registros de acidentes e suas licenças. O resultado dessa auditoria de segunda parte ajudaria a construtora a decidir se a contratada tem condições de realizar o serviço com segurança e a incluir cláusulas de SSO específicas no contrato, se necessário. Outro exemplo seria uma indústria alimentícia auditando um fornecedor de embalagens para garantir que ele segue boas práticas de higiene e segurança que poderiam impactar a qualidade e segurança do produto final.

3. **Auditoria de Terceira Parte (Auditoria Externa de Certificação ou Legal/Regulamentar):** São auditorias conduzidas por organizações auditoras externas independentes e imparciais, como aquelas que fornecem certificação/registo de conformidade com os requisitos de normas como a ISO 45001, ou órgãos reguladores que verificam o cumprimento de determinações legais.

- **Aplicação Prática (Certificação):** Uma fábrica de produtos eletrônicos decide buscar a certificação ISO 45001 para seu sistema de gestão de SSO como forma de demonstrar seu compromisso com a segurança, atender a requisitos de clientes internacionais e melhorar seu desempenho interno. Ela contrata um Organismo de Certificação Credenciado (OCC). Auditores desse OCC, que são independentes da fábrica e do seu sistema de gestão, realizam uma auditoria completa para verificar se o SGS da fábrica atende a todos os requisitos da ISO 45001. Se a auditoria for bem-sucedida, a fábrica recebe o certificado ISO 45001, que geralmente tem validade de três anos, com auditorias de acompanhamento (supervisão) anuais ou semestrais para garantir que o sistema continua sendo mantido e melhorado.
- **Aplicação Prática (Legal/Regulamentar):** Auditores fiscais do Ministério do Trabalho e Emprego (no Brasil) realizam uma auditoria (fiscalização) em uma

empresa para verificar o cumprimento das Normas Regulamentadoras (NRs). Embora o termo "fiscalização" seja mais comum nesse contexto, o processo de verificação de conformidade com requisitos legais tem muitas semelhanças com uma auditoria de terceira parte, onde o "critério" é a legislação e o "auditor" é o agente do governo. O objetivo é garantir a conformidade legal e proteger os trabalhadores.

É importante notar que, embora os propósitos variem, a metodologia e os princípios de auditoria descritos na ISO 19011 são aplicáveis a todos os três tipos. A escolha do tipo de auditoria a ser realizada dependerá dos objetivos da organização. Muitas empresas utilizam uma combinação dos três: auditorias internas para autoconhecimento e melhoria, auditorias de segunda parte para gerenciar riscos na cadeia de suprimentos e auditorias de terceira parte para obter reconhecimento externo e validação de seu sistema de gestão de SSO. Cada um desses tipos contribui, à sua maneira, para o fortalecimento da cultura de prevenção e para a busca contínua por ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis.

### **Auditorias internas (primeira parte): O autodiagnóstico para a melhoria contínua**

As auditorias internas, também conhecidas como auditorias de primeira parte, representam um dos pilares mais importantes para a vitalidade e a melhoria contínua de qualquer Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGS). Longe de serem meras formalidades para cumprir requisitos de normas como a ISO 45001, elas são, na essência, um poderoso mecanismo de autodiagnóstico. É a oportunidade que a organização tem de olhar para dentro, com seus próprios olhos (ou com o apoio de consultores que atuam em seu nome), para avaliar criticamente a eficácia de seus processos, a aderência aos procedimentos e a conformidade com os padrões estabelecidos, sejam eles legais, normativos ou internos.

O principal benefício da auditoria interna reside em sua capacidade de identificar proativamente as fragilidades do sistema antes que elas se manifestem como incidentes, acidentes, doenças ocupacionais ou passivos legais. Ela funciona como um "check-up" regular do SGS. Pense em um piloto de avião que realiza uma série de verificações internas na aeronave antes de cada decolagem; a auditoria interna tem uma função análoga para o sistema de gestão de SSO.

**Planejamento e Execução das Auditorias Internas:** O planejamento de um programa de auditorias internas eficaz começa com a definição clara de seus objetivos, escopo e frequência. A frequência deve considerar a complexidade dos processos, os níveis de risco envolvidos, os resultados de auditorias anteriores e a ocorrência de mudanças significativas na organização (novas tecnologias, processos, legislação, etc.). Setores ou atividades com maior risco ou com histórico de problemas podem necessitar de auditorias mais frequentes ou mais aprofundadas.

A seleção e treinamento dos auditores internos são cruciais. Idealmente, os auditores devem ser de áreas diferentes daquelas que estão auditando para garantir a independência e a imparcialidade. Eles precisam ser competentes, o que envolve conhecimento da norma de referência (como a ISO 45001), das técnicas de auditoria (conforme a ISO 19011), da

legislação de SSO aplicável e dos processos internos da organização. Muitas empresas investem em cursos de formação de auditores internos para capacitar seus colaboradores.

- **Imagine aqui a seguinte situação:** Uma empresa de logística define seu programa anual de auditorias internas de SSO. O gerente de SSO, que é o gestor do programa, seleciona auditores de diferentes departamentos (RH, Manutenção, Operações) que já passaram por treinamento. Para auditar o processo de "Gerenciamento de Produtos Perigosos" no armazém, ele designa um auditor do departamento de Manutenção (que tem familiaridade com instalações, mas não é diretamente responsável pelo armazém) e um do RH (que pode focar nos aspectos de treinamento e competência dos trabalhadores do armazém). Antes da auditoria, essa dupla de auditores elabora um plano de auditoria detalhado, com listas de verificação (checklists) baseadas nos procedimentos internos da empresa, na ISO 45001 e na legislação pertinente ao armazenamento de químicos.

Durante a auditoria interna, os auditores coletam evidências através de entrevistas com os trabalhadores e gestores, observação das atividades e do ambiente de trabalho, e análise de documentos e registros (por exemplo, fichas de segurança de produtos químicos, registros de inspeção de equipamentos de combate a incêndio, matrizes de risco, planos de emergência).

### **Como uma Auditoria Interna Descobre Falhas e Gera Melhorias – Exemplos Práticos:**

#### **1. Falha na Comunicação de Procedimentos:**

- *Cenário:* Em uma auditoria interna no setor de montagem de uma fábrica de móveis, o auditor entrevista um novo funcionário sobre o procedimento para operar uma serra circular. O funcionário demonstra desconhecimento de etapas cruciais de segurança descritas no procedimento.
- *Constatação (Não Conformidade Menor/Oportunidade de Melhoria):* "Evidenciado que o novo operador da serra circular XYZ, Sr. João Silva, não demonstrou pleno conhecimento do Procedimento Operacional Padrão POP-SER-001 rev.02, especificamente nos itens de verificação de segurança antes do uso. O registro de integração e treinamento no POP foi apresentado, porém a eficácia da comunicação do procedimento parece não ter sido totalmente atingida."
- *Ação Corretiva/Melhoria:* A empresa revisa seu processo de integração para incluir uma demonstração prática e uma verificação de entendimento dos POPs críticos. Reforça o treinamento para o Sr. João Silva.

#### **2. Deficiência na Análise de Risco:**

- *Cenário:* Ao auditar o processo de "Trabalho em Altura" em um projeto de construção, o auditor interno percebe que a Análise Preliminar de Risco (APR) para a instalação de fachadas de vidro não considerou o risco de queda de ferramentas sobre transeuntes na área abaixo, nem estabeleceu medidas de controle para isolamento e sinalização eficazes dessa área.
- *Constatação (Não Conformidade Maior, se o risco for significativo e não controlado):* "A APR para a atividade de instalação de fachadas de vidro (APR-FACH-005) não contempla a análise do perigo de queda de materiais/ferramentas sobre terceiros na área adjacente à projeção da

fachada, nem define controles específicos para este cenário, em desacordo com o item X da NR-35 e o procedimento interno de Análise de Risco PR-RISCO-001."

- *Ação Corretiva/Melhoria:* A equipe de segurança do trabalho, junto com os responsáveis pela atividade, revisa imediatamente a APR, inclui o risco identificado, define medidas de controle robustas (como isolamento total da área, instalação de redes de proteção, horários restritos para a atividade) e treina todos os envolvidos. O processo de elaboração de APRs é revisado para garantir que todos os perigos potenciais sejam sistematicamente considerados.

### 3. Ineficácia de um Controle Existente:

- *Cenário:* Uma indústria química possui um sistema de detecção de vazamento de gás amônia. Durante a auditoria interna, ao revisar os registros de manutenção e teste dos detectores, o auditor nota que vários sensores apresentaram falhas nos testes mensais e não foram substituídos ou reparados imediatamente, permanecendo inoperantes por semanas.
- *Constatação (Não Conformidade Maior):* "Constatada falha na manutenção do sistema de detecção de gás amônia. Registros de teste (RT-DET-003 a 005) indicam que os sensores S-02, S-05 e S-07 da área de envase estão inoperantes desde [data], sem evidência de plano de ação para reparo ou substituição imediata, contrariando o Plano de Manutenção Preventiva PMP-SEG-004 e expondo trabalhadores a risco não monitorado."
- *Ação Corretiva/Melhoria:* Ação imediata para reparo/substituição dos sensores. Revisão do procedimento de gestão de falhas em sistemas críticos de segurança para garantir priorização e prazos máximos para correção. Análise da causa raiz da demora (falta de peças sobressalentes? negligência?).

Os resultados das auditorias internas, incluindo as não conformidades, observações e oportunidades de melhoria, devem ser formalmente documentados em um relatório e comunicados à alta direção e aos gestores das áreas auditadas. Mais importante ainda, deve haver um processo robusto para o tratamento das não conformidades, incluindo a análise de suas causas raízes, a definição e implementação de ações corretivas, e a verificação da eficácia dessas ações.

Quando conduzidas com seriedade, independência e competência, as auditorias internas transcendem a mera burocracia. Elas se tornam um motor de aprendizado e aprimoramento, ajudando a organização a construir um Sistema de Gestão de SSO cada vez mais resiliente, eficaz e verdadeiramente protetor da saúde e segurança de seus colaboradores.

## **Auditorias de segunda parte: Fortalecendo a cadeia de valor e gerenciando riscos de contratados**

As auditorias de segunda parte, também conhecidas como auditorias externas de fornecedores ou de outras partes interessadas externas, desempenham um papel cada vez mais crucial na gestão de riscos em Segurança e Saúde Ocupacional (SSO), especialmente em cadeias de valor complexas e em situações onde empresas contratam terceiros para

realizar atividades em suas instalações ou em seu nome. Enquanto a auditoria interna (primeira parte) foca no autodiagnóstico da própria organização, a auditoria de segunda parte volta seu olhar para fora, para os parceiros de negócios, com o objetivo principal de garantir que eles também atendam a determinados padrões de SSO.

O racional por trás das auditorias de segunda parte é simples, mas poderoso: os riscos de SSO de uma organização não se limitam às suas próprias operações diretas. Eles podem ser significativamente influenciados (e muitas vezes aumentados) pelas práticas de seus fornecedores de produtos e serviços, ou pelas empresas contratadas para executar tarefas específicas. Uma falha de segurança em um fornecedor crítico pode interromper a produção da contratante. Um acidente grave envolvendo um trabalhador de uma empresa terceirizada dentro das instalações da contratante pode ter sérias consequências legais, financeiras e de reputação para ambas as partes.

**Objetivos e Momentos de Realização:** Os objetivos de uma auditoria de segunda parte em SSO podem variar, mas geralmente incluem:

- **Qualificação de Fornecedores/Contratados:** Avaliar se um potencial fornecedor ou contratado possui um sistema de gestão de SSO minimamente aceitável antes de iniciar uma relação comercial.
- **Verificação de Conformidade Contratual:** Assegurar que um fornecedor ou contratado está cumprindo cláusulas específicas de SSO estabelecidas em um contrato.
- **Monitoramento de Desempenho:** Avaliar periodicamente o desempenho de SSO de fornecedores ou contratados estratégicos ou de alto risco.
- **Desenvolvimento de Fornecedores:** Identificar deficiências no sistema de gestão de SSO de um fornecedor e trabalhar em conjunto para implementar melhorias, fortalecendo a parceria.
- **Gerenciamento de Riscos da Cadeia de Suprimentos:** Mapear e mitigar riscos de SSO ao longo da cadeia de fornecimento.
- **Imagine aqui a seguinte situação:** Uma grande montadora de automóveis depende de centenas de fornecedores de peças. Um fornecedor de um componente crítico de segurança (como sistemas de freio) que não possui boas práticas de SSO pode, por exemplo, ter problemas de qualidade em seus produtos devido a um ambiente de trabalho desorganizado ou trabalhadores desmotivados por falta de segurança, ou pode até mesmo interromper o fornecimento devido a um acidente grave em suas instalações. Para mitigar esse risco, a montadora pode incluir em seu programa de qualificação de fornecedores a realização de auditorias de segunda parte focadas nos aspectos de SSO e qualidade desse fornecedor estratégico.

**Como são Conduzidas:** A condução de uma auditoria de segunda parte segue os princípios gerais da ISO 19011, mas com algumas particularidades. A empresa que solicita a auditoria (o cliente da auditoria) define o escopo e os critérios. Os critérios podem ser baseados em:

- Requisitos legais de SSO aplicáveis ao fornecedor.
- Normas de referência (como ISO 45001, mesmo que o fornecedor não seja certificado).

- Requisitos específicos da contratante (por exemplo, um manual de SSO para fornecedores).
- Boas práticas do setor.

A equipe auditora pode ser composta por funcionários da própria empresa contratante (devidamente qualificados) ou por consultorias especializadas contratadas para essa finalidade. É fundamental que os auditores tenham não apenas competência em auditoria e SSO, mas também um bom entendimento do contexto de negócios e dos riscos específicos associados ao produto ou serviço fornecido.

- **Considere este cenário:** Uma empresa do setor de energia vai contratar uma empresa especializada para realizar a manutenção em altura de suas torres de transmissão, uma atividade intrinsecamente perigosa. Antes de assinar o contrato, a empresa de energia decide auditar a candidata. O plano de auditoria focaria em:
  - **Competência e Treinamento:** Verificação dos certificados de treinamento em NR-35 (Trabalho em Altura), NR-10 (Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade) dos trabalhadores da contratada, e da qualificação dos supervisores.
  - **Procedimentos Operacionais:** Análise dos procedimentos da contratada para trabalho em altura, análise de risco, permissão de trabalho, e planos de resgate em altura.
  - **Equipamentos:** Inspeção da qualidade e certificação dos EPIs e EPCs (Equipamentos de Proteção Coletiva) utilizados pela contratada (cintos de segurança, talabartes, trava-quedas, cordas, andaimes suspensos).
  - **Gestão de SSO:** Verificação se a contratada possui um sistema básico de gestão de SSO, como um responsável pela área, investiga seus incidentes, realiza Diálogos Diários de Segurança (DDS), etc.
  - **Saúde Ocupacional:** Verificação da validade dos Atestados de Saúde Ocupacional (ASOs) dos trabalhadores, com foco na aptidão para trabalho em altura e exposição a campos eletromagnéticos.

O resultado da auditoria (um relatório com constatações de conformidade, não conformidades e oportunidades de melhoria) será fundamental para a decisão da empresa de energia. Se forem identificadas não conformidades críticas, a contratação pode ser suspensa até que a empresa de manutenção implemente as ações corretivas necessárias. Em outros casos, podem ser estabelecidos planos de ação conjuntos.

**Desafios e Benefícios:** Um dos desafios das auditorias de segunda parte é a relação comercial entre as partes, que pode, em alguns casos, criar sensibilidades. É importante que a auditoria seja conduzida de forma transparente, colaborativa (quando o objetivo é desenvolvimento) e baseada em critérios claros e objetivos.

Os benefícios, no entanto, são significativos:

- **Redução de Riscos:** Ajuda a prevenir acidentes e incidentes envolvendo contratados, protegendo a reputação e evitando custos diretos e indiretos.
- **Melhoria do Desempenho da Cadeia de Valor:** Fornecedores com boas práticas de SSO tendem a ser mais confiáveis, ter melhor qualidade e maior produtividade.

- **Fortalecimento de Relacionamentos:** Uma abordagem de auditoria focada no desenvolvimento pode fortalecer a parceria entre a contratante e seus fornecedores/contratados.
- **Demonstração de Responsabilidade Social Corporativa:** Evidencia o compromisso da empresa com a segurança e saúde não apenas de seus próprios funcionários, mas de todos os envolvidos em sua cadeia de valor.

Em um mundo onde as operações empresariais são cada vez mais interdependentes, as auditorias de segunda parte em SSO emergem como uma ferramenta estratégica indispensável para o gerenciamento de riscos e para a promoção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis para além das fronteiras da própria organização.

### **Auditorias de terceira parte: A busca pela certificação e a validação externa**

As auditorias de terceira parte, também conhecidas como auditorias externas de certificação (ou, em alguns contextos, auditorias legais/regulatórias conduzidas por órgãos governamentais), representam um nível de avaliação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGS) realizado por uma organização auditadora completamente independente e imparcial em relação à empresa auditada. O propósito mais comum desse tipo de auditoria no âmbito da SSO é a obtenção ou manutenção de uma certificação formal, como a ISO 45001, que atesta que o SGS da organização cumpre os requisitos de uma norma internacionalmente reconhecida.

A principal característica que distingue a auditoria de terceira parte é a **independência** do organismo auditor. Este não pode ter qualquer envolvimento na concepção, implementação ou consultoria do sistema de gestão que está auditando, garantindo assim a máxima objetividade e credibilidade ao processo de avaliação. Essa independência é crucial para que o certificado emitido tenha validade e reconhecimento no mercado, perante clientes, autoridades e outras partes interessadas.

**O Processo de Certificação ISO 45001 – Um Exemplo Típico:** Para uma organização que busca a certificação ISO 45001, o processo de auditoria de terceira parte geralmente envolve as seguintes etapas:

1. **Seleção do Organismo Certificador (OCC):** A empresa escolhe um Organismo de Certificação Credenciado. A credenciação (ou acreditação) significa que o OCC foi avaliado e aprovado por um organismo de acreditação nacional (como o INMETRO no Brasil) ou internacional, atestando sua competência e imparcialidade para realizar auditorias de certificação.
2. **Auditoria de Fase 1 (Análise de Documentação e Prontidão):** Nesta etapa inicial, os auditores do OCC geralmente realizam uma análise crítica da documentação do SGS da empresa (manual, procedimentos, identificação de perigos e riscos, objetivos de SSO, etc.) para verificar se ela atende aos requisitos da norma ISO 45001 "no papel". Também avaliam a prontidão da organização para a auditoria de Fase 2, verificando, por exemplo, se as auditorias internas foram realizadas e se a análise crítica pela direção ocorreu. Esta fase pode incluir uma visita às instalações para entender o contexto da organização e planejar a Fase 2.

- *Imagine aqui a seguinte situação:* Uma indústria química busca a certificação ISO 45001. Na Fase 1, os auditores do OCC solicitam e analisam remotamente o Manual do SGI (Sistema de Gestão Integrado, incluindo SSO), os principais procedimentos de controle de riscos (como permissão para trabalho perigoso, controle de produtos químicos), a matriz de identificação de perigos e avaliação de riscos, e o plano de emergência. Eles podem identificar lacunas documentais que precisam ser corrigidas antes da Fase 2.
3. **Auditoria de Fase 2 (Auditoria de Certificação no Local):** Esta é a auditoria principal, realizada nas instalações da empresa. A equipe auditora do OCC executa o plano de auditoria, coletando evidências da implementação e eficácia do SGS em todos os setores e processos cobertos pelo escopo da certificação. Eles entrevistam funcionários de todos os níveis, observam as atividades de trabalho, analisam registros e verificam a conformidade com todos os requisitos aplicáveis da ISO 45001 e com a legislação pertinente.
    - *Considere este cenário:* Na Fase 2 da indústria química, os auditores passam vários dias na planta. Eles observam um simulado de emergência, entrevistam operadores na sala de controle sobre os procedimentos em caso de alarme, verificam se as inspeções de segurança em vasos de pressão estão em dia, acompanham uma atividade de liberação de trabalho em espaço confinado, e examinam os registros de treinamento da brigada de emergência.
  4. **Relatório da Auditoria e Decisão de Certificação:** Ao final da Fase 2, a equipe auditora elabora um relatório detalhado com todas as constatações (conformidades, não conformidades – maiores ou menores – e oportunidades de melhoria). Se forem identificadas não conformidades maiores, a certificação geralmente não é recomendada até que a empresa apresente um plano de ações corretivas e evidências de sua implementação e eficácia. Para não conformidades menores, a certificação pode ser recomendada, mas a empresa precisará apresentar um plano de correção dentro de um prazo estabelecido. A decisão final sobre a concessão do certificado é tomada por um comitê técnico do OCC, independente da equipe auditora, com base no relatório e nas evidências.
  5. **Manutenção da Certificação (Auditorias de Acompanhamento/Supervisão):** O certificado ISO 45001 normalmente tem validade de três anos. Durante esse período, o OCC realiza auditorias de acompanhamento (geralmente anuais ou semestrais) para garantir que o SGS continua sendo mantido, que as não conformidades anteriores foram tratadas e que a organização busca a melhoria contínua. Essas auditorias de supervisão são menos extensas que a auditoria de certificação inicial (Fase 2), mas cobrem uma amostra representativa do sistema.
  6. **Auditoria de Recertificação:** Antes do vencimento do certificado de três anos, a organização passa por uma auditoria de recertificação, que é similar em escopo e profundidade à auditoria de Fase 2 inicial, para renovar o ciclo de certificação.

**O Valor da Certificação e da Validação Externa:** A obtenção de uma certificação como a ISO 45001 através de uma auditoria de terceira parte traz diversos benefícios para a organização:

- **Credibilidade e Reconhecimento:** Demonstra a clientes, investidores, autoridades e à sociedade que a empresa possui um SGS robusto e está comprometida com a SSO, seguindo um padrão internacionalmente aceito.
- **Vantagem Competitiva:** Em muitos setores, a certificação ISO 45001 está se tornando um requisito para participar de licitações ou para ser um fornecedor qualificado.
- **Melhoria do Desempenho em SSO:** O processo de preparação para a auditoria e o tratamento das constatações geralmente levam a melhorias significativas na prevenção de acidentes e doenças.
- **Conformidade Legal:** Embora a certificação não garanta por si só a conformidade com toda a legislação, um SGS certificado geralmente ajuda a organização a gerenciar seus requisitos legais de forma mais sistemática.
- **Engajamento dos Trabalhadores:** O envolvimento dos trabalhadores no processo de implementação e auditoria pode aumentar a conscientização e o comprometimento com a SSO.
- **Redução de Custos:** A prevenção de acidentes e doenças leva à redução de custos com afastamentos, passivos trabalhistas, danos à propriedade e interrupções na produção.

Embora o foco aqui tenha sido na auditoria para fins de certificação ISO 45001, o conceito de auditoria de terceira parte também se aplica, como mencionado, a verificações realizadas por órgãos governamentais para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos de SSO. Nesses casos, o "certificado" pode ser uma licença de operação ou simplesmente a constatação de conformidade, e as "não conformidades" podem resultar em multas, sanções ou interdições.

Em suma, a auditoria de terceira parte oferece uma validação externa e imparcial do compromisso e da capacidade de uma organização em gerenciar eficazmente a segurança e saúde de seus trabalhadores. É um processo exigente, mas que pode trazer retornos significativos em termos de proteção, reputação e desempenho sustentável.

## **Integrando auditorias de SSO com outros sistemas de gestão: Desafios e vantagens**

Muitas organizações, especialmente as de médio e grande porte, não gerenciam apenas a Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) de forma isolada. Elas frequentemente possuem sistemas de gestão para outras disciplinas, como Qualidade (baseado na ISO 9001), Meio Ambiente (baseado na ISO 14001), Segurança da Informação (ISO 27001), entre outros. Quando uma organização implementa múltiplos sistemas de gestão, surge a oportunidade – e muitas vezes a necessidade – de integrá-los em um único Sistema de Gestão Integrado (SGI). Consequentemente, a prática de auditar esses sistemas de forma combinada, conhecida como auditoria integrada, também se torna uma abordagem lógica e eficiente.

A integração de sistemas de gestão e suas respectivas auditorias é facilitada pela Estrutura de Alto Nível (HLS ou Anexo SL) adotada pela ISO para suas normas de sistemas de gestão. Normas como ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 compartilham uma estrutura comum de cláusulas, definições e termos, o que simplifica a criação de processos unificados para elementos como:

- Contexto da organização
- Liderança e comprometimento
- Planejamento (abordagem de riscos e oportunidades, objetivos)
- Suporte (recursos, competência, conscientização, comunicação, informação documentada)
- Operação (planejamento e controle operacional)
- Avaliação de desempenho (monitoramento, medição, análise, avaliação, auditoria interna, análise crítica pela direção)
- Melhoria (não conformidade e ação corretiva)

### **Vantagens da Auditoria Integrada:**

1. **Eficiência e Redução de Custos:** Realizar uma única auditoria integrada em vez de múltiplas auditorias separadas (uma para qualidade, outra para meio ambiente, outra para SSO) pode economizar tempo, recursos e reduzir os custos associados à preparação, condução e acompanhamento das auditorias. Menos interrupções nas operações do dia a dia da empresa também são uma vantagem.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Uma fábrica possui certificações ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Em vez de receber três equipes de auditores externos em momentos diferentes do ano, ela pode optar por uma auditoria integrada de terceira parte. A equipe auditora, composta por auditores qualificados nas três normas, avalia os processos da empresa sob as três perspectivas de forma simultânea ou coordenada. Isso reduz o tempo total de auditoria no local e os custos de deslocamento e honorários.
2. **Visão Holística do Negócio:** A auditoria integrada permite uma avaliação mais abrangente e interconectada dos processos da organização, refletindo como as diferentes disciplinas de gestão interagem na prática. Isso pode levar à identificação de sinergias, conflitos ou redundâncias entre os sistemas que poderiam passar despercebidas em auditorias isoladas.
  - *Considere este cenário:* Durante uma auditoria integrada em uma empresa de construção, o auditor pode perceber que o processo de "Compras" (requisito da ISO 9001) não considera adequadamente os critérios de SSO (ISO 45001) e ambientais (ISO 14001) na seleção de materiais e contratação de serviços. Por exemplo, a compra de um produto químico mais barato, mas altamente tóxico e que gera resíduos perigosos, pode atender a um critério de custo, mas criar problemas para SSO e meio ambiente. Uma auditoria integrada facilita a identificação dessas interdependências.
3. **Otimização de Recursos e Documentação:** Um SGI geralmente leva a uma simplificação da documentação (menos manuais e procedimentos redundantes) e a uma melhor alocação de responsabilidades. A auditoria integrada reflete essa otimização.
4. **Menor Fadiga de Auditoria:** Para os auditados, passar por um único processo de auditoria integrada, mesmo que mais longo, pode ser menos desgastante do que enfrentar várias auditorias separadas ao longo do ano, o que pode levar a uma "fadiga de auditoria".
5. **Melhoria da Tomada de Decisão:** Relatórios de auditoria integrada podem fornecer à alta direção uma visão mais consolidada do desempenho do sistema de gestão

como um todo, facilitando a tomada de decisões estratégicas e a alocação de recursos para melhorias.

### **Desafios da Auditoria Integrada:**

Apesar das vantagens, a implementação de auditorias integradas também apresenta desafios:

1. **Competência dos Auditores:** Este é, talvez, o maior desafio. Os auditores que conduzem auditorias integradas precisam ser competentes em todas as disciplinas que estão auditando. Encontrar ou formar auditores com expertise profunda em qualidade, meio ambiente e SSO, por exemplo, pode ser difícil. A equipe auditora deve ter um conhecimento equilibrado de todas as normas envolvidas.
  - *Para ilustrar:* Um excelente auditor de ISO 9001 pode não ter o conhecimento técnico necessário para avaliar adequadamente os aspectos de identificação de perigos e avaliação de riscos de SSO conforme a ISO 45001, ou os aspectos legais ambientais da ISO 14001. Organismos certificadores e empresas que realizam auditorias internas integradas precisam investir na formação multidisciplinar de seus auditores.
2. **Planejamento Complexo:** O planejamento de uma auditoria integrada pode ser mais complexo, exigindo uma cuidadosa coordenação para garantir que todos os requisitos de todas as normas aplicáveis sejam cobertos de forma adequada e sem redundâncias desnecessárias. O tempo alocado para cada disciplina e processo precisa ser bem dimensionado.
3. **Risco de Superficialidade:** Se a equipe auditora não for suficientemente grande ou se o tempo for inadequado, há o risco de que algumas disciplinas sejam auditadas de forma mais superficial do que seriam em uma auditoria dedicada. É preciso encontrar um equilíbrio entre a abrangência da integração e a profundidade da avaliação de cada sistema.
4. **Diferenças na Maturidade dos Sistemas:** Uma organização pode ter um sistema de gestão da qualidade muito maduro e um sistema de SSO recém-implementado. A auditoria integrada precisa levar em conta essas diferenças de maturidade ao avaliar a eficácia e a conformidade.
5. **Cultura Organizacional:** A integração bem-sucedida dos sistemas de gestão e, por conseguinte, das auditorias, depende de uma cultura organizacional que valorize a visão sistêmica e a colaboração entre os diferentes departamentos responsáveis por cada disciplina.

Apesar dos desafios, a tendência é de uma crescente adoção de Sistemas de Gestão Integrados e, conseqüentemente, de auditorias integradas. Quando bem planejada e executada por auditores competentes, a auditoria integrada de SSO com outros sistemas de gestão pode ser uma ferramenta poderosa para otimizar recursos, melhorar a visão geral do desempenho da organização e impulsionar a melhoria contínua de forma mais coesa e eficiente, sempre com o objetivo de proteger os trabalhadores, o meio ambiente e a qualidade dos produtos e serviços.

### **O papel da auditoria na promoção de uma cultura de segurança positiva**

A auditoria de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO), quando conduzida de forma estratégica e humanizada, transcende em muito a mera verificação de conformidade com normas e procedimentos. Ela pode e deve ser uma ferramenta poderosa para influenciar e fortalecer positivamente a cultura de segurança de uma organização. Uma cultura de segurança positiva é aquela onde o compromisso com a prevenção de acidentes e doenças é um valor genuinamente compartilhado por todos, desde a alta direção até o trabalhador da linha de frente, refletindo-se em comportamentos, atitudes e decisões diárias.

Enquanto a auditoria tradicionalmente foca em "o quê" está em conformidade ou não conformidade (por exemplo, um procedimento está sendo seguido? Um EPI está sendo usado?), uma abordagem que visa influenciar a cultura de segurança também se preocupa com o "porquê" e o "como". Ela busca entender as percepções dos trabalhadores, a credibilidade da liderança em SSO, a eficácia da comunicação e o nível de envolvimento e empoderamento das pessoas em relação à sua própria segurança e à dos seus colegas.

### **Como a Auditoria Pode Influenciar Positivamente a Cultura de Segurança:**

- 1. Reforçando o Compromisso da Liderança:** A auditoria oferece uma oportunidade para que a liderança demonstre seu comprometimento com a SSO. Quando os líderes participam ativamente do processo de auditoria (na reunião de abertura, acompanhando algumas atividades, na reunião de encerramento e, principalmente, dando o devido encaminhamento às constatações), eles enviam uma mensagem clara de que a segurança é uma prioridade.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Durante uma auditoria interna, o diretor industrial faz questão de participar da reunião de encerramento e, ao ouvir as não conformidades e oportunidades de melhoria, ele não busca culpados, mas sim agradece o trabalho dos auditores e da equipe auditada, e imediatamente designa responsáveis e prazos para a elaboração de planos de ação. Essa atitude da liderança é um poderoso reforço cultural.
- 2. Promovendo a Consulta e Participação dos Trabalhadores:** Uma auditoria bem conduzida envolve extensas entrevistas com os trabalhadores de todos os níveis. Este é um momento privilegiado para dar voz aos trabalhadores, ouvir suas preocupações, sugestões e percepções sobre os riscos e a eficácia dos controles. Quando os trabalhadores percebem que suas opiniões são valorizadas e que suas contribuições podem levar a melhorias reais, seu senso de pertencimento e responsabilidade pela segurança aumenta.
  - *Considere este cenário:* Um auditor, ao entrevistar operadores de uma máquina, pergunta não apenas se eles seguem o procedimento, mas também se o procedimento é prático, se eles já identificaram riscos não abordados no procedimento, ou se têm sugestões para tornar a tarefa mais segura. Ao incluir essas percepções no relatório, mesmo que como observações, a auditoria valida a importância da experiência da linha de frente.
- 3. Focando em Soluções e Aprendizado, Não em Punição:** Se a auditoria é percebida como uma "caça às bruxas" ou um instrumento para punir indivíduos, ela gerará medo, ocultação de problemas e resistência. Uma abordagem construtiva, focada na identificação de falhas sistêmicas (e não apenas erros individuais) e na

busca por soluções e aprendizado organizacional, contribui para um ambiente de confiança onde os problemas podem ser abertamente discutidos e resolvidos.

- *Para ilustrar:* Ao identificar que um grupo de trabalhadores não está utilizando corretamente um novo EPI, em vez de apenas apontar a não conformidade individual, o auditor investiga as causas: o treinamento foi inadequado? O EPI é desconfortável ou atrapalha a tarefa? Há pressão da supervisão para "acelerar" o trabalho, negligenciando o tempo para colocar o EPI corretamente? Ações corretivas focadas nessas causas sistêmicas terão um impacto cultural mais positivo.
4. **Reconhecendo e Disseminando Boas Práticas:** A auditoria não deve se limitar a encontrar falhas. Identificar e destacar as boas práticas, as iniciativas positivas e os exemplos de comportamento seguro em diferentes áreas da empresa também é fundamental. Isso reforça os comportamentos desejados e pode inspirar outras áreas a adotarem práticas semelhantes.
    - *Por exemplo:* Um auditor observa que uma equipe de manutenção desenvolveu um dispositivo simples e engenhoso para bloquear uma fonte de energia de forma mais segura e rápida. Ele elogia a iniciativa no relatório e sugere que a solução seja avaliada para implementação em outras áreas. Isso valoriza a proatividade e a inovação em segurança.
  5. **Melhorando a Comunicação sobre Riscos e Prevenção:** O processo de auditoria, desde o planejamento até a divulgação dos resultados e o acompanhamento das ações, é uma forma de comunicação sobre SSO. A clareza dos relatórios, a forma como as constatações são discutidas e a transparência no acompanhamento das ações corretivas podem melhorar significativamente a conscientização e o entendimento sobre os riscos e as medidas de prevenção.
  6. **Enfatizando a Importância da Prevenção Proativa:** Ao avaliar elementos como a qualidade das análises de risco, a participação dos trabalhadores na identificação de perigos e a implementação de controles antes que os incidentes ocorram, a auditoria reforça a mentalidade de prevenção proativa, em contraste com uma abordagem meramente reativa (agir apenas depois que algo dá errado).

É claro que a auditoria, por si só, não cria uma cultura de segurança positiva. A cultura é moldada por um conjunto complexo de fatores, incluindo o comprometimento visível e contínuo da liderança, políticas claras, comunicação eficaz, treinamento adequado, justiça nas respostas a incidentes e o envolvimento genuíno dos trabalhadores. No entanto, uma auditoria conduzida com sensibilidade cultural, foco no aprendizado e uma genuína intenção de contribuir para a melhoria pode ser um catalisador significativo nesse processo, ajudando a organização a internalizar a segurança não como um conjunto de regras a serem seguidas, mas como um valor fundamental que guia todas as suas ações.

## **O perfil do auditor de SSO: Competências, responsabilidades e a conduta ética essencial**

## **Além do conhecimento técnico: As múltiplas facetas do auditor de SSO competente**

Quando pensamos em um auditor de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO), é natural que a primeira imagem que venha à mente seja a de um especialista com profundo conhecimento de normas como a ISO 45001, da intrincada legislação trabalhista e previdenciária, e dos diversos riscos presentes nos ambientes de trabalho. De fato, esse conhecimento técnico é a espinha dorsal de sua atuação. No entanto, reduzir o perfil de um auditor de SSO competente a apenas esse domínio seria um equívoco. A excelência na auditoria de SSO reside em um conjunto multifacetado de atributos que vão muito além da erudição normativa ou da capacidade de identificar um perigo. Um auditor de SSO eficaz é, em essência, um profissional que combina rigor técnico com aguçadas habilidades interpessoais, uma notável capacidade analítica e, fundamentalmente, uma conduta ética inabalável.

Imagine um auditor que domina cada cláusula da ISO 45001 e cita de cor artigos das Normas Regulamentadoras, mas que, ao interagir com os trabalhadores da linha de frente, adota uma postura intimidadora ou demonstra impaciência. Ou, por outro lado, um auditor extremamente simpático e comunicativo, mas que não consegue analisar criticamente as evidências coletadas para identificar as causas raízes de uma não conformidade sistêmica. Em ambos os casos, a eficácia da auditoria e seu potencial de agregar valor à organização auditada ficam seriamente comprometidos.

O auditor de SSO competente é, portanto, um profissional com um perfil híbrido. Ele precisa ser um detetive perspicaz, capaz de seguir pistas e conectar fatos para desvendar a realidade do sistema de gestão. Ao mesmo tempo, deve ser um diplomata habilidoso, construindo pontes de comunicação com os auditados, facilitando um diálogo aberto e transparente, mesmo ao tratar de temas sensíveis como falhas e não conformidades. Precisa ter a acuidade de um analista de sistemas, compreendendo como as diferentes partes do SGS interagem e se influenciam mutuamente, e a clareza de um bom comunicador, para traduzir suas constatações complexas em relatórios compreensíveis e acionáveis.

Considere este cenário: durante uma auditoria em uma indústria de processamento de alimentos, um auditor observa uma prática insegura recorrente em uma determinada linha de produção. Seu conhecimento técnico permite identificar a violação de um procedimento interno e de um requisito legal. Sua capacidade analítica o leva a investigar as possíveis causas: falta de treinamento? Pressão por produtividade? Equipamento inadequado? Falha na supervisão? Suas habilidades de comunicação e interpessoais serão cruciais para abordar os operadores e supervisores de forma respeitosa, obter informações honestas e, posteriormente, apresentar essa constatação à gerência de forma construtiva, focando na melhoria do sistema e não na culpabilização individual.

Portanto, ao longo deste tópico, exploraremos as diversas dimensões que compõem o perfil ideal do auditor de SSO. Discutiremos não apenas os conhecimentos técnicos indispensáveis, mas também as habilidades de auditoria, as competências interpessoais, o pensamento crítico, as responsabilidades inerentes à função (seja como auditor líder ou membro da equipe) e, de forma central, a conduta ética que deve nortear cada passo de

sua atuação. Entender essa complexidade é o primeiro passo para formar auditores que sejam verdadeiros agentes de transformação, contribuindo efetivamente para a criação de ambientes de trabalho mais seguros, saudáveis e produtivos.

## **Conhecimentos essenciais: A base teórica e prática do auditor de SSO**

A fundação sobre a qual se constrói a competência de um auditor de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) é, inegavelmente, um robusto e atualizado conjunto de conhecimentos. Sem essa base sólida, que abrange desde os princípios de gestão até os detalhes técnicos de prevenção de riscos, o auditor seria como um navegador sem bússola ou cartas náuticas. Esses conhecimentos não são estáticos; eles evoluem com as mudanças na legislação, nas normas, nas tecnologias e na própria compreensão dos riscos ocupacionais.

Podemos agrupar os conhecimentos essenciais do auditor de SSO nas seguintes categorias principais:

### **1. Normas de Referência para Sistemas de Gestão e Auditoria:**

- **ISO 45001 (Sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional – Requisitos com orientação para uso):** Este é o principal padrão internacional para SGS. O auditor precisa ter um domínio profundo de cada uma de suas cláusulas, entendendo não apenas o "o quê" de cada requisito, mas também o "porquê" (a intenção por trás do requisito) e o "como" (diferentes formas pelas quais uma organização pode atender ao requisito). Isso inclui compreender conceitos como contexto da organização, liderança e participação dos trabalhadores, planejamento (abordagem de riscos e oportunidades de SSO, identificação de perigos, avaliação de riscos, hierarquia de controles), suporte, operação, avaliação de desempenho e melhoria.
- **ISO 19011 (Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão):** Esta norma é o "manual de instruções" do auditor. Ela fornece as diretrizes sobre os princípios da auditoria, o gerenciamento de um programa de auditoria, a condução de uma auditoria (desde o planejamento até o relatório e acompanhamento) e a competência e avaliação de auditores. O conhecimento da ISO 19011 é crucial para garantir que o processo de auditoria seja conduzido de forma sistemática, profissional e harmonizada.
- Outras normas e guias relevantes: Dependendo do setor ou do escopo da auditoria, podem ser importantes outras normas, como as da série ISO 31000 (Gestão de Riscos), ou guias específicos do setor.

### **2. Legislação e Regulamentação de SSO Aplicável:** O auditor precisa ter um conhecimento sólido da legislação de SSO pertinente ao país e ao setor de atividade da organização auditada. No Brasil, por exemplo, isso inclui a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) nos seus aspectos de segurança e medicina do trabalho, as Normas Regulamentadoras (NRs) do Ministério do Trabalho e Emprego (como NR-1 Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, NR-4 SESMT, NR-5 CIPA, NR-6 EPI, NR-7 PCMSO, NR-9 Avaliação e Controle das Exposições Ocupacionais a Agentes Físicos, Químicos e Biológicos, NR-10 Eletricidade, NR-12

Máquinas e Equipamentos, NR-33 Espaço Confinado, NR-35 Trabalho em Altura, entre muitas outras), além de possíveis legislações estaduais e municipais.

- *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor está avaliando uma empresa de construção civil. Ele precisa conhecer os requisitos específicos da NR-18 (Condições de Segurança e Saúde no Trabalho na Indústria da Construção) para verificar a conformidade das instalações do canteiro, das áreas de vivência, das proteções coletivas, do PCMAT, etc. Se ele desconhecer a NR-18, sua auditoria será superficial e ineficaz.

3. **Princípios e Técnicas de Gestão de Riscos Ocupacionais:** O cerne da SSO é a gestão de riscos. O auditor deve compreender os processos de:

- **Identificação de Perigos:** Como reconhecer as fontes com potencial para causar lesões ou problemas de saúde (perigos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos, de acidentes/mecânicos, psicossociais).
- **Avaliação de Riscos:** Como analisar a probabilidade de ocorrência de um evento perigoso e a severidade das suas consequências, para determinar o nível do risco.
- **Hierarquia de Controles:** Entender a priorização das medidas de controle (eliminação, substituição, controles de engenharia, controles administrativos, EPIs) e como avaliar sua adequação e eficácia.
- *Considere este cenário:* Ao auditar uma oficina de soldagem, o auditor precisa saber identificar os perigos (fumos metálicos, radiação ultravioleta, respingos de metal fundido, ruído, riscos de incêndio). Ele deve ser capaz de avaliar se a empresa analisou corretamente esses riscos e se os controles (sistema de exaustão eficaz, uso de biombos, fornecimento de máscaras de solda com filtro adequado, protetores auriculares, procedimentos de trabalho seguro) estão em conformidade com a hierarquia de controles e são efetivos.

4. **Noções Fundamentais de Disciplinas de SSO:** Embora o auditor não precise ser um especialista em todas as áreas, ele deve ter noções sólidas sobre:

- **Higiene Ocupacional:** Conceitos de exposição a agentes químicos (limites de tolerância, monitoramento), físicos (ruído, calor, vibrações) e biológicos.
- **Ergonomia:** Princípios de adaptação do trabalho ao homem, riscos de LER/DORT, análise ergonômica do trabalho.
- **Segurança de Processo (para indústrias de alto risco):** Conceitos básicos sobre prevenção de grandes acidentes em indústrias químicas, petroquímicas, etc. (se aplicável ao escopo da auditoria).
- **Prevenção e Combate a Incêndios:** Noções sobre classes de incêndio, tipos de extintores, sistemas de detecção e alarme, brigadas de emergência.
- **Primeiros Socorros e Planos de Emergência:** Estrutura de um plano de resposta a emergências, necessidade de treinamento e simulados.

5. **Conhecimento do Setor de Atividade e dos Processos do Auditado:** Um auditor que compreende o contexto operacional da organização auditada é muito mais eficaz. Se vai auditar um hospital, por exemplo, ele deve ter conhecimento dos riscos específicos da área da saúde (riscos biológicos, manuseio de pacientes, produtos químicos hospitalares). Se audita uma empresa de mineração, os riscos e processos são completamente diferentes. Essa familiaridade ajuda o auditor a fazer as perguntas certas e a identificar perigos que poderiam passar despercebidos por alguém de fora daquele setor.

6. **Princípios de Sistemas de Gestão:** Entender a lógica do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) que fundamenta a maioria dos sistemas de gestão, e como os diferentes elementos de um SGS (política, planejamento, implementação, verificação, análise crítica) se interligam para promover a melhoria contínua.

Este corpo de conhecimento não é adquirido da noite para o dia. Ele é construído através de formação acadêmica, cursos de especialização, treinamentos específicos em auditoria e normas, experiência prática em SSO e, crucialmente, um compromisso com o aprendizado contínuo. Um auditor de SSO competente é, antes de tudo, um eterno estudante, sempre buscando atualizar e expandir sua base de conhecimentos para enfrentar os desafios sempre novos e complexos da proteção da vida e da saúde no trabalho.

## **Habilidades de auditoria: A arte de coletar evidências e avaliar a conformidade**

Possuir um vasto conhecimento técnico e normativo é fundamental para um auditor de SSO, mas não é suficiente. A aplicação eficaz desse conhecimento no contexto de uma auditoria depende de um conjunto específico de habilidades práticas – a "arte" de auditar. Essas habilidades permitem ao auditor planejar e executar a auditoria de forma eficiente, coletar evidências relevantes e suficientes, analisar essas evidências de forma objetiva e, finalmente, formular conclusões consistentes sobre a conformidade e a eficácia do Sistema de Gestão de SSO do auditado.

As principais habilidades de auditoria incluem:

1. **Planejamento da Auditoria:** Antes mesmo de pisar nas instalações do auditado (ou de iniciar uma auditoria remota), o auditor precisa ser capaz de planejar meticulosamente a auditoria. Isso envolve:
  - **Compreensão dos Objetivos e Escopo:** Interpretar claramente o que se espera da auditoria e quais áreas, processos ou unidades organizacionais serão cobertas.
  - **Análise Crítica Prévia de Documentos:** Revisar a documentação do SGS do auditado (manual, procedimentos, relatórios de auditorias anteriores, indicadores de desempenho) para obter um entendimento inicial do sistema e identificar áreas potenciais de foco.
  - **Elaboração do Plano de Auditoria:** Desenvolver um cronograma detalhado das atividades da auditoria, definindo horários, locais, processos a serem auditados, auditados a serem entrevistados e responsabilidades dos membros da equipe auditora (se aplicável).
  - **Preparação de Documentos de Trabalho:** Criar ou adaptar listas de verificação (checklists) eficazes. Uma boa lista de verificação não é apenas uma transcrição dos requisitos da norma, mas um guia que ajuda o auditor a formular perguntas pertinentes, a lembrar de pontos chave a serem verificados e a registrar as evidências de forma organizada. Ela deve ser flexível o suficiente para permitir a investigação de trilhas de auditoria inesperadas.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor líder está preparando uma auditoria de certificação ISO 45001 para uma fábrica de médio porte. Ele

analisa o relatório da Fase 1, os principais procedimentos da empresa e os resultados da última auditoria interna. Com base nisso, ele elabora um plano de auditoria de três dias, alocando mais tempo para os processos produtivos de maior risco e para os requisitos onde a Fase 1 indicou potenciais fragilidades. Ele também orienta sua equipe a desenvolver checklists específicos para cada processo, incentivando-os a incluir perguntas abertas que estimulem o diálogo.

2. **Técnicas de Coleta de Evidências:** A auditoria é um processo de amostragem. O auditor precisa ser hábil em coletar evidências suficientes e apropriadas para formar uma base sólida para suas conclusões. As principais técnicas são:
  - **Entrevistas:** Esta é uma das ferramentas mais poderosas. Um bom auditor sabe como conduzir entrevistas eficazes com pessoas de todos os níveis da organização (desde a alta direção até os operadores). Isso envolve criar um ambiente de confiança, fazer perguntas claras e abertas (que não induzam respostas), praticar a escuta ativa (prestar atenção genuína ao que está sendo dito e também ao que não está sendo dito – a linguagem corporal), parafrasear para confirmar o entendimento e tomar notas precisas.
    - *Considere este cenário:* Ao entrevistar um operador sobre um procedimento de bloqueio e etiquetagem (LOTO), em vez de perguntar "Você sempre segue o procedimento LOTO, certo?", o auditor poderia perguntar: "Poderia me descrever os passos que você segue quando precisa fazer uma intervenção de manutenção nesta máquina?".
  - **Observação Direta:** Observar as atividades de trabalho, as condições do ambiente, o comportamento das pessoas e o uso de equipamentos em tempo real. O auditor precisa ser um observador atento e discreto, registrando o que vê de forma objetiva.
    - *Para ilustrar:* Durante uma visita à área de produção, o auditor observa se os trabalhadores estão utilizando os EPIs corretos, se as saídas de emergência estão desobstruídas, se as máquinas possuem as proteções adequadas em funcionamento, ou como uma equipe reage a um alarme de emergência simulado.
  - **Análise Crítica de Documentos e Registros:** Examinar políticas, procedimentos, instruções de trabalho, relatórios de inspeção, registros de treinamento, certificados de calibração, relatórios de investigação de incidentes, atas de reunião da CIPA, etc., para verificar a conformidade e a eficácia. O auditor precisa saber onde procurar a informação, como cruzar dados de diferentes fontes e como identificar inconsistências ou lacunas.
3. **Amostragem:** Como é impossível verificar tudo, o auditor precisa selecionar amostras representativas de registros, processos, áreas ou pessoas. A habilidade está em definir o tamanho e o método de amostragem de forma que os resultados possam fornecer uma confiança razoável sobre a população total. A amostragem deve ser direcionada pelas áreas de maior risco ou onde há indícios de problemas.
4. **Avaliação da Conformidade e Geração de Constatações:** Após coletar as evidências, o auditor as compara com os critérios da auditoria (normas, leis, procedimentos internos). Esta avaliação deve ser objetiva e imparcial.
  - Se a evidência demonstra que o critério foi atendido, há conformidade.

- Se a evidência demonstra que o critério não foi atendido, há uma não conformidade. O auditor precisa ser capaz de descrever claramente a não conformidade, citando a evidência e o requisito não atendido.
  - Se a evidência sugere uma área onde o sistema pode ser aprimorado, mesmo que não haja uma violação clara de um requisito, pode ser registrada uma oportunidade de melhoria ou observação.
  - *Imagine*: O auditor entrevista três trabalhadores de um setor e todos afirmam não ter recebido treinamento sobre o novo plano de emergência. Ele verifica a lista de presença do treinamento e os nomes deles não constam. Ele compara isso com o requisito da ISO 45001 sobre competência e conscientização e com o procedimento interno de treinamento. A constatação seria uma não conformidade, devidamente evidenciada.
5. **Tomada de Notas e Documentação**: Registrar as evidências e as constatações de forma clara, concisa e precisa é crucial. As anotações do auditor são a base para a elaboração do relatório de auditoria e devem ser suficientemente detalhadas para permitir a rastreabilidade das conclusões.

Dominar essas habilidades de auditoria é um processo contínuo, que se aprimora com a experiência, o treinamento e a autoavaliação. Um auditor que combina conhecimento técnico com essas habilidades práticas é capaz de conduzir auditorias que não apenas verificam a conformidade, mas que também fornecem insights valiosos para a melhoria do desempenho em SSO da organização auditada.

## **Habilidades interpessoais e de comunicação: Construindo pontes e facilitando o processo**

No complexo tabuleiro da auditoria de SSO, onde o rigor técnico e a análise crítica são peças-chave, as habilidades interpessoais e de comunicação emergem como o lubrificante que permite que todas as engrenagens do processo funcionem de maneira suave e eficaz. Um auditor pode possuir um conhecimento enciclopédico das normas e legislações, mas se falhar em se conectar com as pessoas, em transmitir suas ideias com clareza ou em gerenciar as tensões inerentes ao processo de avaliação, sua auditoria dificilmente alcançará seu pleno potencial. Construir pontes de entendimento e facilitar um diálogo construtivo são, portanto, competências tão vitais quanto a capacidade de identificar uma não conformidade.

As principais habilidades interpessoais e de comunicação para um auditor de SSO incluem:

1. **Comunicação Clara e Objetiva (Oral e Escrita)**: O auditor precisa ser capaz de expressar suas ideias, perguntas e constatações de forma que seja facilmente compreendida por interlocutores com diferentes níveis de conhecimento técnico e responsabilidades na organização (desde o operador da máquina até o diretor presidente). Isso implica em:
  - **Linguagem Acessível**: Evitar jargões excessivos ou, quando necessário usá-los, explicá-los.
  - **Estrutura Lógica**: Organizar as informações de forma coerente, tanto na fala quanto na escrita (por exemplo, nos relatórios de auditoria).

- **Precisão:** Ser exato e evitar ambiguidades, especialmente ao descrever não conformidades ou evidências.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Ao apresentar uma não conformidade relacionada à falta de inspeção em um equipamento crítico, em vez de dizer "Verificou-se uma deficiência no cumprimento dos requisitos de inspeção periódica do vaso de pressão X, conforme anexo Y da norma Z, o que denota uma falha no sistema de manutenção preditiva", o auditor poderia dizer: "Observamos que o vaso de pressão X, que é um equipamento importante para a segurança, não teve sua inspeção de segurança realizada no prazo previsto em seu procedimento interno e na NR-13. A última inspeção foi em [data] e a próxima deveria ter sido em [data]. Isso precisa ser corrigido para garantir sua operação segura."
2. **Escuta Ativa:** Saber ouvir é tão importante quanto saber falar. A escuta ativa envolve prestar total atenção ao que o auditado está dizendo (e também à sua linguagem não verbal), demonstrar interesse genuíno, fazer perguntas de esclarecimento, parafrasear para confirmar o entendimento e não interromper desnecessariamente. A escuta ativa ajuda a coletar informações mais ricas e precisas e a construir um relacionamento de confiança com o auditado.
- *Considere este cenário:* Durante uma entrevista, um supervisor parece hesitante ao falar sobre as pressões por produtividade. Um auditor que pratica a escuta ativa percebe essa hesitação, faz uma pausa, talvez reformule a pergunta de forma mais aberta ("Quais são os maiores desafios que vocês enfrentam aqui para conciliar a produção com os procedimentos de segurança?") e dá espaço para que o supervisor se sinta mais confortável para compartilhar informações importantes.
3. **Empatia e Diplomacia:** O processo de auditoria pode ser estressante para os auditados, que podem se sentir julgados ou pressionados. O auditor precisa demonstrar empatia, ou seja, a capacidade de se colocar no lugar do outro e entender suas perspectivas e preocupações, mesmo que não concorde com elas. A diplomacia é essencial ao comunicar notícias difíceis, como não conformidades graves, buscando fazê-lo de forma respeitosa e construtiva.
- *Para ilustrar:* Ao constatar que um setor inteiro não recebeu um treinamento de segurança obrigatório, em vez de adotar um tom acusatório, o auditor pode iniciar a discussão com o gestor da área dizendo: "Entendo que o dia a dia da produção é muito corrido e que há muitas demandas. No entanto, observamos que o treinamento X, que é importante para a segurança da sua equipe, ainda não foi realizado. Podemos conversar sobre os obstáculos para isso e como podemos garantir que ele aconteça?"
4. **Gestão de Conflitos e Situações Difíceis:** Nem toda auditoria transcorre em um mar de tranquilidade. Podem surgir divergências de opinião, resistência por parte dos auditados ou situações tensas. O auditor precisa ter habilidade para gerenciar esses conflitos de forma calma e profissional, mantendo o foco nos objetivos da auditoria e buscando soluções baseadas em evidências e nos critérios da auditoria, sem entrar em confrontos pessoais.
- *Imagine:* Um gerente de departamento contesta veementemente uma não conformidade apontada pelo auditor, alegando que sua interpretação da norma está equivocada. O auditor deve manter a calma, pedir ao gerente que apresente suas evidências e argumentos, reexplicar sua própria

interpretação com base nos critérios da auditoria e, se o impasse persistir, registrar a divergência de forma profissional no relatório ou, se for o auditor líder, tomar uma decisão ou buscar um consenso na equipe.

5. **Adaptabilidade na Comunicação:** O auditor interage com uma variedade de pessoas, desde a alta direção, com foco em aspectos estratégicos e resultados, até os trabalhadores da linha de frente, com foco em suas tarefas e riscos específicos. A habilidade de adaptar a linguagem, o nível de detalhe e a abordagem de comunicação para cada público é crucial para garantir o entendimento e o engajamento.
6. **Apresentação de Constatações de Forma Construtiva:** O objetivo da auditoria não é apenas apontar erros, mas promover a melhoria. Portanto, as constatações, especialmente as não conformidades, devem ser apresentadas de uma maneira que incentive a ação corretiva, em vez de causar desmotivação ou ressentimento. Isso envolve focar nos fatos e nas evidências, explicar claramente o requisito não atendido e o risco associado, e abrir espaço para que o auditado participe da discussão sobre as causas e as possíveis soluções.
7. **Construção de Relacionamento (Rapport):** Estabelecer um bom relacionamento profissional com a equipe auditada desde o início pode facilitar todo o processo. Ser pontual, cortês, transparente sobre os objetivos e o processo da auditoria, e demonstrar respeito pelo tempo e pelo trabalho do auditado contribuem para criar um ambiente mais colaborativo.

Dominar essas habilidades interpessoais e de comunicação transforma o auditor de um mero verificador de conformidade em um verdadeiro parceiro da organização na jornada pela segurança e saúde. Elas são o veículo pelo qual o conhecimento técnico se traduz em diálogo produtivo, em insights valiosos e, em última instância, em ações que salvam vidas e previnem doenças.

## **Pensamento crítico e capacidade analítica: Enxergando além do óbvio**

Em um Sistema de Gestão de SSO, nem tudo é preto no branco. As causas dos problemas raramente são superficiais e as soluções eficazes exigem mais do que a simples aplicação de uma regra. É aqui que o pensamento crítico e a capacidade analítica do auditor de SSO se tornam ferramentas indispensáveis. Essas competências permitem que ele vá além da mera constatação de uma não conformidade aparente, investigando as camadas mais profundas do sistema para entender as verdadeiras causas raízes, avaliar a interconexão dos processos e discernir entre falhas isoladas e problemas sistêmicos que podem comprometer seriamente o desempenho de SSO da organização.

### **O Que Envolve o Pensamento Crítico e a Capacidade Analítica na Auditoria de SSO?**

1. **Análise Profunda de Informações Complexas:** O auditor lida com um grande volume de informações de diversas fontes: documentos, registros, entrevistas, observações. A capacidade analítica permite que ele organize, interprete e conecte esses dados, identificando padrões, tendências, inconsistências ou lacunas que não seriam evidentes em uma análise superficial.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor analisa os relatórios de investigação de cinco acidentes com as mãos ocorridos em um mesmo setor

nos últimos seis meses. Uma análise superficial poderia concluir que os trabalhadores foram "descuidados". Um auditor com forte capacidade analítica, no entanto, buscaria padrões: os acidentes ocorreram em um mesmo tipo de máquina? Em um turno específico? Envolveram trabalhadores novos ou experientes? As proteções das máquinas estavam adequadas? Havia pressão por produção excessiva? Essa análise mais profunda pode revelar que a causa raiz não é o "descuido", mas sim uma falha no projeto da máquina ou um treinamento inadequado.

2. **Identificação de Causas Raízes, Não Apenas Sintomas:** Uma não conformidade é, muitas vezes, apenas o sintoma de um problema mais profundo no sistema de gestão. O pensamento crítico leva o auditor a questionar o "porquê" por trás do "quê". Por que aquele procedimento não foi seguido? Por que aquele risco não foi identificado? Por que aquela ação corretiva não foi eficaz? Utilizar técnicas como os "5 Porquês" ou diagramas de causa e efeito (espinha de peixe) mentalmente durante a auditoria pode ajudar a direcionar a investigação.
  - *Considere este cenário:* O auditor constata que vários extintores de incêndio estão com a carga vencida (sintoma). Em vez de apenas registrar a não conformidade, ele investiga: Por que o plano de inspeção de extintores não foi cumprido? Falta de responsável definido? Falta de treinamento do responsável? Falta de recursos (tempo, dinheiro para recarga)? Identificar a causa raiz (por exemplo, o responsável pelas inspeções foi transferido e ninguém foi designado para a função) permite uma ação corretiva muito mais eficaz do que simplesmente recarregar os extintores.
3. **Avaliação da Eficácia de Controles e Ações:** Não basta verificar se um controle de risco ou uma ação corretiva foi implementado; é preciso avaliar se ele é *eficaz* na prática. O auditor analítico questiona: Este controle realmente reduz o risco ao nível desejado? Esta ação corretiva realmente eliminou a causa da não conformidade e preveniu sua recorrência?
  - *Para ilustrar:* Uma empresa instalou barreiras acústicas em torno de uma máquina ruidosa (controle de engenharia). O auditor verifica se as medições de ruído após a instalação das barreiras demonstram que os níveis de exposição dos trabalhadores foram efetivamente reduzidos abaixo do limite de tolerância e se os trabalhadores relatam melhora no conforto acústico.
4. **Discernimento entre Falhas Pontuais e Problemas Sistêmicos:** Uma falha isolada pode ocorrer em qualquer sistema. No entanto, quando o auditor começa a encontrar o mesmo tipo de falha em diferentes áreas, ou falhas inter-relacionadas que apontam para uma deficiência em um processo central do sistema de gestão (como falhas recorrentes em comunicação, treinamento, planejamento ou análise crítica), ele precisa ter a capacidade de "conectar os pontos" e identificar um problema sistêmico. Problemas sistêmicos exigem soluções mais abrangentes.
  - *Por exemplo:* Encontrar um único registro de treinamento faltando pode ser uma falha pontual. Mas se o auditor encontra múltiplos registros faltando em diferentes departamentos, evidências de que os treinamentos não são planejados com base nas necessidades de competência, e que a eficácia dos treinamentos não é avaliada, isso aponta para uma falha sistêmica no processo de gestão de competências e treinamentos.
5. **Visão Holística do Sistema de Gestão:** O auditor com pensamento crítico não enxerga os elementos do SGS de forma isolada. Ele entende que a política de SSO,

o planejamento, a implementação dos controles, o monitoramento do desempenho e a análise crítica pela direção são partes de um todo interconectado. Uma falha em um elemento pode impactar outros. Essa visão sistêmica permite avaliar a coerência e a integração do SGS.

6. **Ceticismo Profissional e Questionamento Construtivo:** O pensamento crítico envolve uma dose saudável de ceticismo – não aceitar as informações de forma passiva, mas questioná-las e buscar evidências corroborativas. Isso não significa ser desconfiado ou hostil, mas sim ter uma mente inquisitiva e investigativa. As perguntas "como você sabe disso?", "pode me mostrar como isso funciona na prática?", "quais foram os resultados dessa ação?" são típicas de um auditor analítico.
7. **Antecipação de Riscos e Identificação de Oportunidades:** Além de identificar problemas existentes, o auditor com forte capacidade analítica pode, com base em sua experiência e na análise do contexto da organização, antecipar potenciais riscos futuros ou identificar oportunidades de melhoria que ainda não foram percebidas pelo auditado.

Desenvolver o pensamento crítico e a capacidade analítica é uma jornada que envolve experiência, estudo, reflexão e a disposição para desafiar o status quo e as explicações superficiais. Para o auditor de SSO, essas competências são o farol que o guia através da complexidade dos sistemas de gestão, permitindo-lhe enxergar além do óbvio e fornecer insights que verdadeiramente contribuem para a prevenção de acidentes e doenças e para a promoção de uma cultura de segurança robusta e proativa.

## **Responsabilidades do auditor líder: Coordenando a equipe e garantindo a qualidade da auditoria**

Em uma equipe de auditoria de SSO, especialmente em auditorias mais complexas ou de certificação, a figura do auditor líder (ou Lead Auditor) assume um papel central e de grande responsabilidade. Ele não é apenas o auditor mais experiente, mas o maestro da orquestra, responsável por garantir que todo o processo de auditoria, desde o planejamento até a apresentação do relatório final, seja conduzido de forma eficaz, eficiente, profissional e em conformidade com os princípios e diretrizes estabelecidos (como os da ISO 19011). A qualidade da auditoria e a credibilidade de suas conclusões dependem significativamente da competência e da diligência do auditor líder.

As principais responsabilidades do auditor líder incluem:

1. **Planejamento Detalhado da Auditoria:** O auditor líder é o principal responsável pela elaboração do plano de auditoria. Isso envolve:
  - Definir claramente os objetivos, o escopo e os critérios da auditoria em conjunto com o cliente da auditoria.
  - Identificar os recursos necessários (equipe auditora, tempo, documentos).
  - Analisar criticamente a documentação do auditado para identificar áreas de foco.
  - Desenvolver o cronograma da auditoria, alocando tempo e recursos de forma eficiente.

- *Imagine aqui a seguinte situação:* Para uma auditoria de certificação ISO 45001 em uma grande fábrica com múltiplos processos, o auditor líder estuda o layout da planta, os principais riscos de cada setor, os resultados de auditorias anteriores e designa quais auditores da equipe cobrirão quais áreas e processos, levando em conta a especialização de cada um. Ele também define os horários para as reuniões de abertura e encerramento e para as reuniões diárias da equipe auditora.
2. **Formação e Preparação da Equipe Auditora:** É responsabilidade do auditor líder garantir que a equipe auditora seja competente para realizar a auditoria. Isso pode envolver:
    - Selecionar os membros da equipe com base em suas qualificações, experiência e conhecimento do setor a ser auditado.
    - Garantir que todos os membros da equipe compreendam o plano de auditoria, suas funções e responsabilidades.
    - Conduzir reuniões de preparação com a equipe para discutir a abordagem da auditoria, alinhar entendimentos sobre os critérios e revisar as listas de verificação.
    - Orientar auditores menos experientes ou em treinamento, se for o caso.
  3. **Condução da Reunião de Abertura:** O auditor líder preside a reunião de abertura com os representantes do auditado. Nesta reunião, ele apresenta a equipe auditora, confirma o plano de auditoria (escopo, objetivos, cronograma), explica a metodologia a ser utilizada, os canais de comunicação, os requisitos de confidencialidade e esclarece quaisquer dúvidas do auditado. O objetivo é estabelecer um clima de transparência e cooperação.
  4. **Gerenciamento das Atividades de Auditoria no Local:** Durante a condução da auditoria, o auditor líder:
    - Coordena as atividades da equipe auditora, garantindo que o plano de auditoria seja seguido e que todos os aspectos importantes sejam cobertos.
    - Monitora o progresso da auditoria e gerencia o tempo de forma eficaz.
    - Serve como o principal ponto de contato entre a equipe auditora e o auditado.
    - Resolve quaisquer problemas ou obstáculos que possam surgir durante a auditoria (por exemplo, dificuldade de acesso a uma área, indisponibilidade de um entrevistado chave).
    - Conduz reuniões periódicas com a equipe auditora (geralmente ao final de cada dia) para discutir as constatações, trocar informações, avaliar o progresso e realinhar a estratégia, se necessário.
    - *Considere este cenário:* Durante uma auditoria, um auditor da equipe reporta ao líder uma dificuldade em obter evidências sobre um determinado processo, pois o gerente responsável está ausente. O auditor líder discute a situação com o representante do auditado para encontrar uma alternativa (entrevistar um substituto, analisar registros complementares, etc.) ou, se necessário, ajustar o plano.
  5. **Consolidação das Constatações e Preparação das Conclusões da Auditoria:** Ao final da coleta de evidências, o auditor líder reúne a equipe para analisar todas as constatações (conformidades, não conformidades, oportunidades de melhoria), garantir que elas sejam baseadas em evidências objetivas e que estejam corretamente classificadas e descritas. A equipe, sob a liderança do auditor líder,

formula as conclusões gerais da auditoria, que resumem os principais achados e o grau de atendimento aos critérios da auditoria.

6. **Condução da Reunião de Encerramento:** O auditor líder preside a reunião de encerramento, onde apresenta as constatações e as conclusões da auditoria aos representantes do auditado. Ele deve fazer isso de forma clara, objetiva, construtiva e imparcial, dando ao auditado a oportunidade de fazer perguntas e esclarecer dúvidas. É importante que o auditado compreenda as não conformidades identificadas e os próximos passos (como a necessidade de apresentar um plano de ações corretivas).
7. **Elaboração e Aprovação do Relatório de Auditoria:** O auditor líder é o responsável final pela preparação e pelo conteúdo do relatório de auditoria, que deve ser completo, preciso, conciso e claro. Ele garante que o relatório inclua todas as informações relevantes (objetivos, escopo, critérios, equipe auditora, datas, resumo da auditoria, todas as constatações detalhadas com suas evidências, conclusões e, se aplicável, a recomendação para certificação).
8. **Acompanhamento da Auditoria (Follow-up):** Em muitos casos, especialmente em auditorias de certificação, o auditor líder também pode estar envolvido na análise e aceitação dos planos de ações corretivas propostos pelo auditado para tratar as não conformidades, e na verificação da eficácia da implementação dessas ações (em uma auditoria de acompanhamento, por exemplo).
9. **Manutenção da Conduta Ética e Profissional:** O auditor líder deve ser um exemplo de conduta ética para toda a equipe, assegurando que os princípios da auditoria (integridade, imparcialidade, confidencialidade, etc.) sejam respeitados por todos.

As responsabilidades do auditor líder são extensas e exigem não apenas excelência técnica em auditoria e conhecimento de SSO, mas também fortes habilidades de liderança, gerenciamento de projetos, comunicação e tomada de decisão. Um auditor líder competente é um fator crítico de sucesso para qualquer auditoria de SSO, garantindo que o processo agregue real valor à organização auditada e contribua para a melhoria contínua da segurança e saúde no trabalho.

## **Responsabilidades dos auditores da equipe: Contribuindo para o sucesso da missão**

Enquanto o auditor líder assume o papel de coordenação e responsabilidade final pela auditoria de SSO, o sucesso da missão depende intrinsecamente da dedicação, competência e colaboração de cada membro da equipe auditora. Os auditores da equipe são a linha de frente na coleta de evidências, na interação com os auditados e na identificação das constatações que formarão a base do relatório de auditoria. Suas responsabilidades são cruciais e complementares às do líder, exigindo um alto grau de profissionalismo, diligência e objetividade.

As principais responsabilidades dos auditores que compõem a equipe (excluindo o líder, cujas responsabilidades já foram detalhadas) incluem:

1. **Preparação Individual para a Auditoria:** Antes do início da auditoria, cada auditor da equipe deve:

- Estudar e compreender o plano de auditoria, especialmente as áreas, processos e critérios pelos quais será responsável.
  - Analisar a documentação pertinente do auditado relacionada às suas atribuições específicas.
  - Preparar seus documentos de trabalho, como listas de verificação (checklists) personalizadas para os processos que irá auditar, garantindo que cubram os requisitos relevantes da norma, da legislação e dos procedimentos internos do auditado.
  - Esclarecer quaisquer dúvidas com o auditor líder sobre o escopo, os critérios ou a metodologia.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor da equipe foi designado para auditar o processo de "Resposta a Emergências" de uma empresa. Antes da auditoria, ele revisa o plano de emergência da empresa, os relatórios dos últimos simulados, os registros de treinamento da brigada e a legislação aplicável (como a NR-23 e instruções técnicas do Corpo de Bombeiros). Ele prepara um checklist com perguntas específicas sobre esses tópicos.
2. **Execução das Tarefas de Auditoria Designadas:** Durante a condução da auditoria no local (ou remotamente), cada auditor é responsável por:
- Seguir o plano de auditoria e o cronograma para as atividades sob sua responsabilidade.
  - Coletar evidências objetivas e suficientes relacionadas aos critérios da auditoria para as áreas e processos que está auditando. Isso é feito através das técnicas de entrevista, observação direta e análise de documentos e registros.
  - *Considere este cenário:* O auditor responsável por verificar o processo de "Controle de Produtos Químicos" visita o almoxarifado, observa as condições de armazenamento, entrevista o almoxarife sobre os procedimentos de recebimento e manuseio, verifica se as Fichas de Informação de Segurança de Produtos Químicos (FISPQ) estão disponíveis e se os trabalhadores que manuseiam os produtos receberam treinamento adequado.
3. **Documentação Clara e Precisa das Evidências e Constatações:** É fundamental que cada auditor registre de forma clara, organizada e precisa as evidências coletadas e as constatações (conformidades, não conformidades, oportunidades de melhoria) identificadas em suas áreas de atuação. Essas anotações devem ser detalhadas o suficiente para:
- Apoiar as conclusões da auditoria.
  - Permitir a rastreabilidade (ou seja, qualquer pessoa que leia a anotação deve entender qual evidência levou a qual constatação).
  - Servir de base para a elaboração do relatório de auditoria.
  - *Para ilustrar:* Ao identificar uma não conformidade, o auditor anota: "Não Conformidade: Ausência de realização de Diálogo Diário de Segurança (DDS) na equipe de manutenção nos últimos 30 dias. Evidência: Entrevista com o supervisor de manutenção, Sr. Carlos, em [data/hora], que confirmou a não realização. Análise das listas de presença de DDS do setor de manutenção (documento REG-DDS-MAN-001) não apresenta registros para o período de [data] a [data]. Critério: Procedimento Interno PI-SSO-005, item 3.2 'Realização de DDS diário antes do início das atividades de risco'."

4. **Avaliação Objetiva das Evidências:** Os auditores da equipe devem avaliar as evidências coletadas de forma imparcial e objetiva, comparando-as estritamente com os critérios da auditoria, sem deixar que opiniões pessoais ou preconceitos influenciem seu julgamento.
5. **Comunicação Efetiva com o Auditor Líder e Demais Membros da Equipe:** É essencial que os auditores da equipe mantenham uma comunicação constante e transparente com o auditor líder, reportando:
  - O progresso de suas atividades.
  - Quaisquer dificuldades ou obstáculos encontrados (por exemplo, falta de acesso a informações, resistência de um auditado).
  - Constatações significativas (especialmente não conformidades maiores) assim que forem identificadas, para que o líder possa tomar as providências necessárias.
  - Durante as reuniões diárias da equipe auditora, cada membro contribui com suas observações e constatações, ajudando a formar uma visão consolidada do estado do SGS.
6. **Manutenção da Conduta Ética e Profissional:** Cada auditor da equipe é individualmente responsável por aderir aos princípios éticos da auditoria (integridade, objetividade, confidencialidade, devido cuidado profissional, independência). Isso inclui:
  - Atuar de forma imparcial e livre de conflitos de interesse.
  - Manter a confidencialidade das informações do auditado.
  - Tratar todos os auditados com respeito e cortesia.
  - Não aceitar presentes ou benefícios que possam comprometer sua objetividade.
7. **Cooperação e Trabalho em Equipe:** Uma auditoria é um esforço de equipe. Os auditores devem colaborar entre si, compartilhar informações relevantes e apoiar-se mutuamente para alcançar os objetivos da auditoria.
8. **Contribuição para o Relatório de Auditoria:** Os auditores da equipe fornecem ao auditor líder suas anotações detalhadas e as descrições das constatações, que serão utilizadas na elaboração do relatório final. Eles também podem ser solicitados a revisar partes do relatório relacionadas às áreas que auditaram.

Embora o auditor líder tenha a responsabilidade geral, a qualidade e a profundidade da auditoria são diretamente proporcionais à competência, diligência e ao profissionalismo de cada membro da equipe. Auditores de equipe bem preparados, focados e colaborativos são a força motriz que permite ao auditor líder consolidar uma avaliação precisa e valiosa do Sistema de Gestão de SSO do auditado.

## **A conduta ética do auditor de SSO: Integridade e imparcialidade como pedras angulares**

A credibilidade de uma auditoria de Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) e, por extensão, a confiança depositada em seus resultados, dependem fundamentalmente da conduta ética dos auditores envolvidos. Mais do que qualquer conhecimento técnico ou habilidade de investigação, são a integridade e a imparcialidade do auditor que garantem que o processo seja justo, objetivo e verdadeiramente focado na avaliação da conformidade e na promoção da melhoria. A ISO 19011 estabelece os

princípios da auditoria, e muitos deles são, em sua essência, princípios éticos que devem nortear cada ação e decisão do auditor.

As pedras angulares da conduta ética do auditor de SSO são:

1. **Integridade:** Este é o alicerce. Significa que o auditor deve ser honesto, diligente, responsável e reto em todas as suas interações profissionais. A integridade exige:
  - **Veracidade:** Reportar as constatações como elas são, sem distorcer, omitir ou exagerar informações, mesmo que isso desagrade o auditado ou o cliente da auditoria.
  - **Coragem Moral:** Manter-se firme em suas conclusões baseadas em evidências, mesmo sob pressão.
  - **Responsabilidade:** Assumir a responsabilidade por seus atos e decisões durante a auditoria.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor identifica uma não conformidade maior que pode ter um impacto significativo na recomendação para certificação. O gerente da empresa auditada, preocupado, tenta persuadir o auditor a "reclassificar" a não conformidade como menor ou a não registrá-la. Um auditor íntegro resistirá a essa pressão, explicando que sua responsabilidade é reportar os fatos com base nas evidências e nos critérios da auditoria.
2. **Imparcialidade (Independência e Objetividade):** O auditor deve ser livre de vieses, preconceitos e conflitos de interesse que possam comprometer sua capacidade de fazer julgamentos objetivos.
  - **Independência da Atividade Auditada:** O auditor não pode auditar seu próprio trabalho ou áreas onde tenha responsabilidade direta ou recente. Em auditorias internas, isso significa buscar auditores de outros departamentos. Em auditorias de terceira parte, a independência do organismo certificador em relação ao auditado (nenhum vínculo de consultoria, por exemplo) é crucial.
  - **Ausência de Conflito de Interesses:** O auditor deve declarar qualquer relacionamento pessoal ou profissional com a organização auditada que possa ser percebido como um conflito de interesses (por exemplo, ter parentes em cargos de chefia na empresa, ter prestado consultoria recente para ela, possuir ações da empresa). Nesses casos, ele não deveria participar da auditoria.
  - **Objetividade nas Conclusões:** As constatações e conclusões da auditoria devem ser baseadas estritamente nas evidências objetivas coletadas e comparadas com os critérios da auditoria, e não em opiniões pessoais, sentimentos ou pressões externas.
  - *Considere este cenário:* Um auditor interno é amigo próximo do gerente do setor de manutenção. Ao auditar esse setor, ele percebe várias falhas. Um auditor imparcial e objetivo registrará essas falhas da mesma forma que faria em qualquer outro setor, sem "aliviar" por causa da amizade. A relação pessoal não pode sobrepor o profissionalismo.
3. **Apresentação Justa:** Intimamente ligada à integridade, este princípio ético exige que o auditor relate as constatações, conclusões e o relatório da auditoria de forma verdadeira, exata, completa e oportuna. Isso inclui comunicar quaisquer obstáculos

significativos encontrados durante a auditoria ou opiniões divergentes não resolvidas.

4. **Devido Cuidado Profissional:** Agir com a diligência e o julgamento que se esperaria de um auditor razoavelmente prudente e competente em circunstâncias semelhantes. Isso significa estar preparado, ser minucioso na coleta e avaliação de evidências, e estar ciente da importância e da responsabilidade da tarefa.
5. **Confidencialidade:** O auditor tem acesso a informações sensíveis e confidenciais da organização auditada (processos, tecnologias, dados financeiros, problemas internos). É uma obrigação ética fundamental tratar essas informações com o máximo de discrição, não as utilizando para ganho pessoal ou de terceiros, nem as divulgando sem autorização apropriada, a menos que haja uma obrigação legal para tal (por exemplo, denunciar um crime).
  - *Para ilustrar:* Durante uma auditoria, o auditor toma conhecimento de planos de expansão da empresa que ainda não são públicos. Ele não pode comentar sobre isso com amigos, familiares ou, pior, com concorrentes da empresa auditada.

### **Dilemas Éticos Comuns e Como Lidar com Eles:**

O auditor de SSO pode, em algum momento, se deparar com dilemas éticos. Alguns exemplos:

- **Pressão para Omitir ou Alterar Constatações:** Como no exemplo anterior, o auditado pode tentar influenciar o resultado da auditoria. A resposta deve ser sempre a firmeza na apresentação dos fatos baseados em evidências.
- **Descoberta de Atividades Ilegais ou Fraudulentas:** Se o auditor descobre evidências de fraude, corrupção ou outras atividades ilegais que vão além do escopo da auditoria de SSO, ele deve consultar o procedimento de sua organização auditora ou, em casos extremos, buscar aconselhamento legal sobre como proceder, sempre respeitando a confidencialidade até onde for legal e eticamente defensável.
- **Oferta de Presentes ou Benefícios:** Aceitar presentes ou favores do auditado pode comprometer a percepção de imparcialidade. A política da maioria das organizações auditoras é recusar presentes, exceto itens de valor insignificante (como brindes promocionais).
- **Auditar um Trabalho Anteriormente Realizado como Consultor:** Se um auditor prestou consultoria para implementar o SGS de uma empresa, ele não deveria, por um período razoável, auditar esse mesmo sistema pela mesma organização (especialmente em auditorias de terceira parte), pois sua independência estaria comprometida.

A conduta ética não é apenas uma lista de regras a serem seguidas, mas uma mentalidade, um compromisso pessoal com a justiça, a verdade e o profissionalismo. Para o auditor de SSO, cuja missão é avaliar sistemas que protegem vidas e promovem a saúde, agir eticamente não é uma opção, mas a própria essência de sua credibilidade e de sua contribuição para um mundo do trabalho mais seguro.

### **Desenvolvimento contínuo: A jornada de aprendizado do auditor de SSO**

O campo da Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) é dinâmico e está em constante evolução. Novas tecnologias emergem, processos produtivos se transformam, legislações são atualizadas, normas de gestão são revisadas e a própria compreensão científica sobre os riscos ocupacionais e as melhores formas de preveni-los se aprofunda. Nesse cenário, o auditor de SSO não pode se dar ao luxo da estagnação. A competência adquirida hoje pode não ser suficiente para os desafios de amanhã. Portanto, o desenvolvimento contínuo não é apenas uma recomendação, mas uma necessidade intrínseca e uma responsabilidade profissional para quem deseja atuar com excelência e relevância na auditoria de SSO. É uma jornada de aprendizado que dura toda a carreira.

As principais vertentes do desenvolvimento contínuo para o auditor de SSO incluem:

1. **Atualização Constante sobre Legislação e Normas:** Leis, decretos, portarias e Normas Regulamentadoras (NRs) relacionadas à SSO são frequentemente revisadas, alteradas ou complementadas. Da mesma forma, normas de sistemas de gestão como a ISO 45001 e diretrizes de auditoria como a ISO 19011 passam por revisões periódicas. O auditor precisa:
  - Acompanhar as publicações oficiais (Diário Oficial, sites de órgãos governamentais como o Ministério do Trabalho e Emprego).
  - Participar de seminários, workshops e webinars sobre atualizações legislativas e normativas.
  - Assinar newsletters de associações profissionais e órgãos de classe.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Uma nova NR sobre Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) entra em vigor (como a nova NR-1 no Brasil). O auditor de SSO precisa estudar profundamente essa nova norma, entender suas implicações para os sistemas de gestão das empresas e como ela deve ser considerada como critério em suas auditorias.
2. **Aprofundamento em Conhecimentos Técnicos de SSO:** Dependendo dos setores em que atua, o auditor pode precisar aprofundar seus conhecimentos em áreas específicas como higiene ocupacional (novas metodologias de avaliação de agentes químicos), ergonomia (novas ferramentas de análise ergonômica), segurança de processo (novas abordagens para análise de risco em indústrias complexas), fatores psicossociais no trabalho, etc.
  - *Considere este cenário:* Um auditor que frequentemente audita empresas do setor químico decide fazer um curso de especialização em segurança de processo para entender melhor os perigos e controles específicos dessa indústria, como HAZOP (Hazard and Operability Study) e LOPA (Layer of Protection Analysis).
3. **Aprimoramento das Habilidades de Auditoria:** Mesmo auditores experientes podem sempre aprimorar suas técnicas de entrevista, observação, análise de dados, redação de relatórios e gestão de conflitos. Isso pode ser feito através de:
  - Treinamentos avançados em técnicas de auditoria.
  - Participação em programas de calibração de auditores (onde auditores comparam suas abordagens e interpretações).
  - Busca por feedback de colegas mais experientes ou dos próprios auditados (de forma estruturada).

4. **Acompanhamento de Novas Tecnologias e Tendências em SSO e Auditoria:** A tecnologia está impactando tanto a gestão de SSO (uso de wearables para monitoramento de saúde, realidade virtual para treinamentos, drones para inspeções) quanto a própria prática da auditoria (auditorias remotas, uso de softwares para análise de dados, inteligência artificial). O auditor precisa estar ciente dessas tendências e, quando aplicável, buscar capacitação para utilizá-las.
5. **Participação Ativa em Comunidades Profissionais:** Fazer parte de associações de profissionais de SSO, grupos de discussão, fóruns online e redes de auditores é uma excelente forma de trocar experiências, aprender com os pares, discutir desafios comuns e se manter atualizado sobre as melhores práticas.
  - *Para ilustrar:* Um auditor participa de um congresso nacional de segurança do trabalho e assiste a palestras sobre novas abordagens para a gestão da cultura de segurança, trocando ideias com outros profissionais durante os intervalos.
6. **Leitura Especializada e Pesquisa:** A leitura regular de livros, artigos técnicos, periódicos científicos e publicações de órgãos de referência em SSO (como OIT, OMS, NIOSH, OSHA, Fundacentro) contribui para ampliar a visão e o conhecimento do auditor.
7. **Autoavaliação e Busca por Feedback:** Um profissional comprometido com o desenvolvimento contínuo reflete sobre sua própria prática, identifica seus pontos fortes e áreas onde precisa melhorar, e busca ativamente feedback sobre seu desempenho.
8. **Desenvolvimento de "Soft Skills":** Habilidades como liderança (especialmente para auditores líderes), comunicação intercultural (para quem audita em contextos globais), resiliência e inteligência emocional também são importantes e podem ser desenvolvidas através de treinamentos específicos e experiência prática.

A organização para a qual o auditor trabalha (seja uma empresa, um organismo certificador ou como autônomo) também tem um papel em apoiar e incentivar esse desenvolvimento contínuo, através da oferta de treinamentos, subsídios para participação em eventos, ou da criação de um ambiente que valorize o aprendizado e a troca de conhecimento.

Em suma, a jornada de aprendizado do auditor de SSO é dinâmica e ininterrupta. É esse compromisso com a atualização e o aprimoramento constantes que garante que ele possa continuar a desempenhar seu papel vital com a competência, a confiança e a credibilidade que a proteção da segurança e saúde dos trabalhadores exige e merece.

### **Evitando armadilhas comuns: Posturas e comportamentos a serem evitados pelo auditor**

Mesmo o auditor de SSO mais experiente e conhecedor pode, em algum momento, cair em armadilhas comportamentais ou de postura que comprometem a eficácia da auditoria, a relação com o auditado e a qualidade das constatações. Conhecer essas armadilhas é o primeiro passo para evitá-las conscientemente, garantindo que o processo de auditoria seja conduzido com o máximo de profissionalismo, objetividade e foco na agregação de valor.

A seguir, algumas das posturas e comportamentos mais comuns que um auditor de SSO deve se esforçar para evitar:

1. **Prejulgamento ou Ideias Preconcebidas:** Chegar à auditoria com uma opinião já formada sobre a organização, seus processos ou seus colaboradores, baseada em boatos, auditorias muito antigas ou impressões superficiais, é um erro grave. Isso impede uma avaliação objetiva das evidências atuais.
  - **Como evitar:** Manter a mente aberta, focar nas evidências coletadas *durante a presente auditoria* e tratar cada auditoria como uma nova oportunidade de avaliação.
2. **Postura Inquisitorial ou de "Caça às Bruxas":** Adotar um tom acusatório, agressivo ou excessivamente desconfiado pode criar um ambiente hostil, intimidar os auditados e dificultar a obtenção de informações honestas. O objetivo não é encontrar culpados, mas avaliar o sistema.
  - **Como evitar:** Manter uma postura profissional, cortês e respeitosa. Fazer perguntas abertas e focadas nos processos, não nas pessoas. Lembrar que a auditoria é uma ferramenta de melhoria.
3. **Superficialidade ou "Auditoria de Checklist":** Limitar-se a seguir rigidamente uma lista de verificação, marcando "sim" ou "não" sem aprofundar a investigação ou entender o contexto, leva a uma auditoria superficial que pode não identificar problemas sistêmicos ou riscos significativos.
  - **Como evitar:** Usar o checklist como um guia, mas estar preparado para explorar "trilhas de auditoria" que surgem durante as entrevistas e observações. Buscar entender o "porquê" por trás das práticas.
4. **Falta de Preparação Adequada:** Não estudar a documentação do auditado, o escopo da auditoria ou os critérios aplicáveis antes de iniciar as atividades no local demonstra falta de profissionalismo e pode levar à perda de tempo e a uma avaliação incompleta.
  - **Como evitar:** Dedicar tempo suficiente à fase de planejamento e preparação, revisando todos os documentos relevantes e elaborando um plano de auditoria sólido.
5. **Foco Excessivo em Trivialidades ou "Pêlo em Ovo":** Perder tempo e energia apontando pequenas falhas documentais ou desvios irrelevantes que não têm impacto significativo na eficácia do SGS ou nos riscos de SSO, enquanto se negligenciam questões mais importantes.
  - **Como evitar:** Priorizar os aspectos mais críticos do sistema e os riscos mais significativos. Usar o bom senso para distinguir entre uma falha administrativa menor e uma deficiência que compromete a segurança.
6. **Intimidação pelo Conhecimento Técnico do Auditado (ou Tentativa de Intimidar com o Próprio Conhecimento):** Alguns auditores podem se sentir intimidados se o auditado demonstrar grande conhecimento técnico. Por outro lado, alguns auditores podem tentar usar seu próprio conhecimento para "mostrar superioridade". Ambas as posturas são prejudiciais.
  - **Como evitar:** Manter uma postura de aprendizado e humildade. Se o auditado tem conhecimento, ótimo, isso pode enriquecer a auditoria. O auditor deve focar em seu papel de avaliador objetivo, sem competir em conhecimento.
7. **Falta de Sensibilidade à Cultura da Organização:** Cada organização tem sua própria cultura, linguagem e formas de trabalhar. Não tentar entender ou respeitar essa cultura pode gerar ruídos na comunicação e resistência.

- **Como evitar:** Observar, ouvir e adaptar a abordagem de comunicação ao contexto cultural do auditado, sem, contudo, comprometer os princípios da auditoria.
8. **Prometer Soluções ou Agir como Consultor:** O papel do auditor é avaliar a conformidade e a eficácia, identificando não conformidades e oportunidades de melhoria. Ele não deve prescrever soluções específicas ou dar consultoria sobre como corrigir os problemas, pois isso comprometeria sua independência em auditorias futuras.
    - **Como evitar:** Focar na descrição clara da não conformidade e no requisito não atendido. Incentivar o auditado a desenvolver suas próprias soluções e analisar suas causas raízes.
  9. **Argumentação Excessiva ou Entrar em Confronto:** Diante de uma discordância com o auditado sobre uma constatação, entrar em discussões acaloradas ou tentar "vencer" o argumento a qualquer custo é improdutivo e desgastante.
    - **Como evitar:** Manter a calma, apresentar as evidências objetivas, ouvir os argumentos do auditado e, se o impasse persistir e a evidência for clara, registrar a não conformidade e, se necessário, a discordância do auditado.
  10. **Não Gerenciar o Tempo Adequadamente:** Passar tempo demais em áreas de baixo risco ou em discussões laterais, e depois ter que correr para cobrir os pontos essenciais, prejudica a qualidade da auditoria.
    - **Como evitar:** Seguir o plano de auditoria, monitorar o tempo e, se necessário, fazer ajustes com o consentimento do auditor líder e do auditado.
  11. **Falta de Clareza ao Comunicar Constatações:** Descrever não conformidades de forma vaga, ambígua ou sem citar as evidências e os critérios não atendidos dificulta a compreensão do auditado e o desenvolvimento de ações corretivas eficazes.
    - **Como evitar:** Ser específico, objetivo e basear cada constatação em evidências concretas e requisitos claros.

Evitar essas armadilhas requer autoconsciência, disciplina e um compromisso contínuo com os princípios éticos e as boas práticas de auditoria. Um auditor que se mantém vigilante em relação à sua própria conduta e postura está mais bem preparado para conduzir auditorias que sejam não apenas tecnicamente corretas, mas também justas, construtivas e verdadeiramente capazes de impulsionar a melhoria da segurança e saúde no trabalho.

## **Planejando a auditoria de SSO passo a passo: Da definição do escopo à elaboração do plano de auditoria**

### **A importância estratégica do planejamento: Alicerces para uma auditoria de sucesso**

Assim como um experiente arquiteto não inicia a construção de um edifício sem um projeto detalhado e minucioso, um auditor de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) competente não se aventura em uma auditoria sem um planejamento robusto e estratégico. A fase de planejamento é, sem exagero, o alicerce sobre o qual se

construirá todo o processo de auditoria. Um planejamento bem executado não apenas aumenta significativamente as chances de a auditoria atingir seus objetivos de forma eficaz e eficiente, mas também minimiza imprevistos, otimiza o uso de recursos (tempo e pessoal) e estabelece uma base de confiança e transparência com a organização auditada.

Negligenciar ou apressar esta etapa é como zarpar para uma expedição complexa com um mapa incompleto e uma bússola defeituosa: o risco de se perder no caminho ou de não alcançar o destino desejado é imenso.

Muitos podem ver o planejamento como uma formalidade burocrática, um conjunto de papéis a serem preenchidos antes da "verdadeira ação" que ocorre durante a coleta de evidências no local. Contudo, essa visão é míope. É no planejamento que se define a rota, se antecipam os desafios e se preparam as ferramentas. É nesta fase que o auditor líder e sua equipe (se houver) mergulham no contexto da organização a ser auditada, analisam seus riscos, compreendem seus processos e, com base nisso, moldam uma abordagem de auditoria que seja ao mesmo tempo rigorosa e adaptada à realidade específica do auditado.

Imagine uma equipe de alpinistas se preparando para escalar uma montanha desafiadora. Eles não simplesmente aparecem no pé da montanha com suas cordas e mosquetões. Eles estudam o terreno, as condições climáticas previstas, as rotas possíveis, os pontos de apoio, os riscos de avalanches, e definem quem levará qual equipamento e quem será responsável por qual trecho da escalada. O planejamento da auditoria de SSO guarda uma analogia similar: é o momento de estudar o "terreno" do sistema de gestão do auditado, antecipar os "pontos críticos" e definir a melhor "rota" para avaliar sua conformidade e eficácia.

Um planejamento estratégico permite, por exemplo:

- **Alinhar expectativas:** Garantir que tanto a equipe auditora quanto o auditado tenham um entendimento claro sobre os objetivos, o escopo e os critérios da auditoria.
- **Focar nos aspectos mais relevantes:** Direcionar os esforços de auditoria para as áreas, processos e riscos que são mais significativos para o desempenho de SSO da organização e para os objetivos da auditoria.
- **Otimizar o tempo:** Evitar o desperdício de tempo com atividades improdutivas ou a necessidade de refazer etapas por falta de clareza inicial.
- **Preparar a equipe auditora:** Assegurar que os auditores estejam bem informados sobre o auditado e suas responsabilidades específicas.
- **Facilitar a logística:** Organizar os aspectos práticos da auditoria, como agendamentos, acesso às instalações e disponibilidade dos entrevistados.
- **Aumentar a confiança do auditado:** Demonstrar profissionalismo e organização, o que contribui para um ambiente de maior colaboração.

Por outro lado, um planejamento deficiente pode levar a uma série de problemas: escopo mal definido resultando em áreas importantes não auditadas (ou tempo perdido em áreas irrelevantes), critérios de auditoria ambíguos gerando confusão, equipe auditora despreparada, informações cruciais não solicitadas com antecedência, e um sentimento geral de desorganização que mina a credibilidade do processo.

Portanto, cada passo que detalharemos a seguir na jornada do planejamento – desde o contato inicial e a definição de objetivos e escopo, passando pela análise crítica de documentos e a formação da equipe, até a elaboração do plano de auditoria detalhado e dos documentos de trabalho – é uma peça fundamental na construção de uma auditoria de SSO que seja não apenas uma verificação de conformidade, mas uma verdadeira ferramenta de diagnóstico e impulso para a melhoria contínua da segurança e saúde no trabalho.

## **Iniciando a auditoria: O contato inicial e a designação do auditor líder**

O pontapé inicial para qualquer auditoria de Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO), seja ela interna, de segunda ou de terceira parte, ocorre muito antes da primeira entrevista ou da primeira visita às instalações. A fase de "iniciação da auditoria", conforme preconizada pela ISO 19011, estabelece os primeiros contatos formais e define as bases para que o planejamento possa prosseguir de forma estruturada. É neste momento que se confirma a viabilidade da auditoria e se designa a figura central que a conduzirá: o auditor líder.

1. **O Contato Inicial com o Auditado (ou Cliente da Auditoria):** A iniciativa para uma auditoria pode partir de diferentes fontes. Em uma auditoria interna, pode ser uma determinação do programa de auditorias da própria empresa. Em uma auditoria de terceira parte para certificação, é a organização auditada (o cliente da auditoria) que procura um organismo certificador. Em uma auditoria de segunda parte, é o cliente que manifesta a intenção de auditar seu fornecedor. Independentemente da origem, o primeiro passo formal envolve um contato inicial. Este contato tem como objetivos principais:
  - **Estabelecer os canais de comunicação:** Definir quem serão os interlocutores principais do lado do cliente da auditoria/auditado e do lado da organização auditadora.
  - **Confirmar a autoridade para conduzir a auditoria:** Assegurar que há o consentimento e o respaldo necessários para que a auditoria ocorra.
  - **Obter informações preliminares:** Coletar dados básicos sobre a organização auditada, seu sistema de gestão (se existente e documentado), o tamanho da organização, a complexidade de seus processos e quaisquer requisitos específicos (como necessidade de acesso a áreas restritas, requisitos de segurança para os auditores, etc.).
  - **Discutir os objetivos, escopo e critérios preliminares:** Embora estes venham a ser detalhados posteriormente, uma primeira conversa sobre o que se espera da auditoria já ocorre aqui.
  - **Verificar a disponibilidade de recursos:** Assegurar que o auditado terá disponibilidade de pessoal e informações durante as datas previstas para a auditoria.
  - **Abordar questões de acesso e segurança:** Discutir quaisquer necessidades especiais de acesso, uso de EPIs pela equipe auditadora, ou procedimentos de segurança que os auditores precisarão seguir.
2. *Imagine aqui a seguinte situação:* A empresa "Metalúrgica Alfa Ltda." decide buscar a certificação ISO 45001. Seu diretor entra em contato com o "Instituto de Certificação Beta S.A." (organismo certificador). O representante comercial do

Instituto Beta explica o processo geral de certificação, envia um questionário para a Metalúrgica Alfa preencher com informações sobre seu porte, processos, número de funcionários, e se já possui um SGS implementado. Com base nessas informações, o Instituto Beta avalia a solicitação. Este é o contato inicial.

3. **Determinação da Viabilidade da Auditoria:** Antes de prosseguir, é crucial determinar se a auditoria é viável. Isso envolve considerar:
  - **Informações suficientes e apropriadas:** É possível obter as informações necessárias para planejar e conduzir a auditoria de forma eficaz?
  - **Cooperação adequada do auditado:** O auditado demonstra disposição em cooperar e fornecer acesso a informações e instalações?
  - **Tempo e recursos adequados:** Existem auditores competentes disponíveis, e o tempo estimado para a auditoria é realista?
  - **Riscos para os auditores:** Existem riscos inaceitáveis para a segurança da equipe auditora ao visitar as instalações do auditado? (Por exemplo, uma área com contaminação não controlada ou um local em situação de conflito social).
4. *Considere este cenário:* Um organismo certificador recebe uma solicitação para auditar uma pequena empresa em uma localidade muito remota, com acesso difícil e sem infraestrutura básica de comunicação. Além disso, a empresa informa que sua documentação de SSO é quase inexistente. O organismo pode concluir que, nas condições atuais, a auditoria não é viável ou que precisará de um planejamento muito específico e, talvez, de uma auditoria de Fase 1 mais robusta para avaliar a prontidão.
5. **Designação do Auditor Líder:** Uma vez confirmada a viabilidade e a intenção de prosseguir com a auditoria, a organização auditora (ou o responsável pelo programa de auditorias internas) designa formalmente um **Auditor Líder**. Esta é uma etapa crítica, pois o auditor líder será o principal responsável por todo o ciclo da auditoria, desde o planejamento detalhado até a emissão do relatório final. A escolha do auditor líder deve levar em conta:
  - **Competência:** Profundo conhecimento da norma de referência (ISO 45001), da ISO 19011, da legislação de SSO aplicável, e experiência comprovada em auditorias de SSO.
  - **Habilidades de Liderança e Gestão:** Capacidade de planejar, coordenar uma equipe (se houver), gerenciar o tempo, tomar decisões e se comunicar eficazmente.
  - **Independência e Imparcialidade:** Garantia de que não há conflitos de interesse em relação ao auditado.
  - **Conhecimento do Setor (desejável):** Familiaridade com os processos e riscos do tipo de indústria ou serviço a ser auditado.
6. *Para ilustrar:* No caso da Metalúrgica Alfa, o Instituto de Certificação Beta designa a Sra. Helena Silva como auditora líder para o processo de certificação. A Sra. Helena tem 10 anos de experiência em auditorias ISO 45001, conhece bem o setor metalúrgico e possui as qualificações necessárias. A partir desse momento, ela se torna a principal interface com a Metalúrgica Alfa para todas as questões relacionadas à auditoria.

Com o contato inicial estabelecido, a viabilidade confirmada e o auditor líder designado, a auditoria sai da fase de intenção e entra efetivamente na fase de planejamento detalhado. O

auditor líder, agora no comando, começará a trabalhar na definição precisa dos objetivos, escopo e critérios, e na formação da equipe auditora, se necessário. Estes primeiros passos são fundamentais para garantir que a auditoria comece com o pé direito, com clareza de propósito e uma liderança definida.

## Definindo os objetivos da auditoria: O "porquê" da missão

Uma vez que a auditoria foi iniciada e o auditor líder designado, um dos passos mais cruciais do planejamento é a definição clara e inequívoca dos **objetivos da auditoria**. Os objetivos estabelecem o "porquê" da auditoria – o que se espera alcançar com ela. Eles são a bússola que guiará todas as decisões subsequentes de planejamento, como a definição do escopo, a seleção dos critérios, a alocação de recursos e a formação da equipe auditora. Sem objetivos bem definidos, a auditoria corre o risco de se tornar um exercício vago, sem foco e com pouca probabilidade de agregar valor real à organização auditada ou ao cliente da auditoria.

Os objetivos da auditoria são geralmente definidos pelo cliente da auditoria em consulta com o auditor líder. Eles podem variar significativamente dependendo do tipo de auditoria (interna, segunda ou terceira parte) e do contexto específico. É responsabilidade do auditor líder garantir que esses objetivos sejam:

- **Claros e Concisos:** Facilmente compreensíveis por todas as partes envolvidas.
- **Mensuráveis (sempre que possível):** Embora nem todo objetivo de auditoria seja quantificável, buscar alguma forma de medir o sucesso da auditoria em relação aos seus objetivos é importante.
- **Alcançáveis:** Realistas dentro do tempo e dos recursos disponíveis.
- **Relevantes:** Alinhados com as necessidades do cliente da auditoria e com o propósito do sistema de gestão de SSO.

### Exemplos Comuns de Objetivos de Auditoria de SSO:

Os objetivos podem ser amplos ou específicos. Alguns exemplos incluem:

1. **Para Auditorias de Terceira Parte (Certificação ISO 45001):**
  - Determinar a conformidade do sistema de gestão de SSO da organização auditada com todos os requisitos da norma ISO 45001:2018.
  - Avaliar a capacidade do sistema de gestão de SSO em assegurar o cumprimento dos requisitos legais e outros requisitos aplicáveis à SSO.
  - Avaliar a eficácia do sistema de gestão de SSO em atingir continuamente os objetivos de SSO definidos pela organização.
  - Identificar áreas para potencial melhoria do sistema de gestão de SSO.
  - (Para auditorias de acompanhamento) Verificar a implementação e eficácia das ações corretivas para não conformidades identificadas na auditoria anterior.
  - Recomendar (ou não) a concessão, manutenção ou renovação da certificação ISO 45001.
2. *Imagine aqui a seguinte situação:* A empresa "TecnoLog Soluções em TI" busca sua primeira certificação ISO 45001. O objetivo principal da auditoria de Fase 2, conforme acordado com o organismo certificador, será "Determinar se o Sistema de

Gestão de SSO da TecnoLog, aplicável ao desenvolvimento de software e suporte técnico em sua sede em São Paulo, está em conformidade com os requisitos da ISO 45001:2018 e é capaz de alcançar os resultados pretendidos, visando a recomendação para certificação."

3. **Para Auditorias Internas (Primeira Parte):**

- Verificar a conformidade dos processos do departamento de produção com os procedimentos internos de segurança e com a NR-12 (Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos).
- Avaliar a eficácia do programa de treinamento de SSO para novos funcionários.
- Identificar as causas raízes das não conformidades recorrentes relacionadas ao uso de EPIs no setor de manutenção.
- Monitorar o progresso na implementação das ações corretivas da auditoria interna anterior.
- Preparar a organização para uma futura auditoria de certificação externa.
- Avaliar o nível de atendimento aos objetivos e metas de SSO estabelecidos pela alta direção para o ano corrente.

4. *Considere este cenário:* O gerente de SSO de uma construtora define como objetivo de uma auditoria interna em um canteiro de obras específico: "Avaliar a implementação e a eficácia dos controles de segurança para trabalho em altura e escavações, conforme a NR-35, NR-18 e os procedimentos internos da empresa, identificando não conformidades e oportunidades de melhoria para prevenir acidentes."

5. **Para Auditorias de Segunda Parte (Fornecedores/Contratados):**

- Avaliar a capacidade de um potencial fornecedor de componentes críticos em atender aos requisitos mínimos de SSO estabelecidos pela contratante antes da homologação.
- Verificar se uma empresa contratada para realizar serviços de limpeza industrial nas instalações da contratante está cumprindo as cláusulas de SSO do contrato e a legislação trabalhista.
- Determinar o nível de maturidade do sistema de gestão de SSO de um parceiro estratégico na cadeia de suprimentos, visando um programa de desenvolvimento conjunto.

6. *Para ilustrar:* Uma rede de supermercados define como objetivo de uma auditoria em um de seus principais fornecedores de produtos hortifrutigranjeiros: "Verificar as condições de segurança e saúde dos trabalhadores do fornecedor 'Fazenda Vida Saudável', com foco no manuseio de agrotóxicos e nas condições ergonômicas da colheita, para assegurar a conformidade com a NR-31 (Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária, Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura) e com o código de conduta de fornecedores da rede."

### **A Importância da Clareza nos Objetivos:**

A clareza nos objetivos é fundamental porque ela influencia diretamente:

- **O Escopo:** Se o objetivo é apenas verificar a conformidade legal, o escopo pode ser diferente de um objetivo que busca avaliar a eficácia de todo o SGS para certificação.

- **Os Critérios:** Os objetivos ajudam a selecionar quais normas, leis ou procedimentos serão usados como referência.
- **A Profundidade da Auditoria:** Objetivos mais amplos podem exigir uma auditoria mais extensa e detalhada.
- **A Composição da Equipe:** A necessidade de especialistas técnicos na equipe auditora pode depender dos objetivos.
- **O Foco do Relatório:** O relatório da auditoria deve responder diretamente aos objetivos estabelecidos.

Se os objetivos não forem claros desde o início, a auditoria pode se desviar, perder tempo em questões secundárias ou não entregar as informações que o cliente da auditoria realmente precisa. É tarefa do auditor líder, em colaboração com o cliente, refinar e formalizar esses objetivos para que sirvam como um farol, iluminando todo o caminho do planejamento e da execução da auditoria de SSO.

## **Determinando o escopo da auditoria: As fronteiras da avaliação**

Após a definição clara dos objetivos da auditoria de SSO, o próximo passo lógico e igualmente crucial no processo de planejamento é a determinação do **escopo da auditoria**. O escopo define, essencialmente, as "fronteiras" da avaliação – o que estará *dentro* e o que estará *fora* do alcance da auditoria. É como delimitar o terreno que será explorado pela equipe auditora. Um escopo bem definido e acordado entre o auditor líder e o cliente da auditoria é vital para evitar mal-entendidos, garantir que a auditoria seja focada e que os recursos sejam utilizados de forma eficiente.

O escopo da auditoria deve ser consistente com os objetivos da auditoria e suficientemente detalhado para que todas as partes envolvidas saibam exatamente o que será examinado. A ISO 19011 sugere que o escopo geralmente inclui uma descrição de:

### **1. Localizações Físicas e Virtuais:**

- Quais plantas, unidades, edifícios, canteiros de obras ou escritórios específicos serão incluídos na auditoria?
- Se a organização possui múltiplas unidades, todas serão auditadas ou apenas uma amostra delas?
- Em tempos de trabalho remoto e sistemas baseados em nuvem, quais plataformas virtuais, bancos de dados ou processos online relacionados à gestão de SSO também fazem parte do escopo?
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Uma empresa de telecomunicações possui escritórios administrativos em três capitais, data centers em duas cidades e equipes técnicas de campo em todo o estado. O escopo de uma auditoria ISO 45001 pode definir que serão auditados: "O escritório central em São Paulo, o data center de Campinas e uma amostra representativa das atividades das equipes de campo na região metropolitana de São Paulo."

### **2. Unidades Organizacionais:**

- Quais departamentos, setores ou divisões da empresa estarão incluídos na avaliação? (Por exemplo, Produção, Manutenção, RH, Compras, Almoxarifado, Diretoria).

- Alguma unidade organizacional específica está explicitamente fora do escopo? (Por exemplo, um centro de pesquisa e desenvolvimento recém-adquirido que ainda não foi integrado ao SGS principal).
- 3. Atividades e Processos:**
- Quais atividades laborais e processos de gestão de SSO serão examinados? (Por exemplo, atividades de soldagem, operação de empilhadeiras, processo de identificação de perigos e avaliação de riscos, processo de investigação de incidentes, gestão de EPIs, planejamento de treinamentos de SSO, resposta a emergências).
  - Para uma auditoria de sistema de gestão completo (como ISO 45001), o escopo geralmente abrange todos os processos que fazem parte do SGS. Para auditorias mais focadas (como uma auditoria interna de um processo específico), o escopo de atividades será mais restrito.
  - *Considere este cenário:* O escopo de uma auditoria interna em um hospital pode ser: "Avaliação do processo de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde, desde a segregação nas unidades de internação e centro cirúrgico até o armazenamento temporário, e o processo de treinamento dos profissionais de enfermagem e limpeza sobre os riscos biológicos associados."
- 4. Período de Tempo Coberto (quando aplicável):**
- A auditoria cobrirá as atividades e registros de que período? (Por exemplo, "desde a última auditoria interna realizada em [data]" ou "referente ao último ciclo de 12 meses"). Isso é particularmente relevante para verificar a implementação contínua e a manutenção do sistema ao longo do tempo.

### **Fatores que Influenciam a Definição do Escopo:**

A determinação do escopo não é arbitrária. Ela é influenciada por diversos fatores, incluindo:

- **Os objetivos da auditoria:** Como mencionado, o escopo deve ser compatível com o que se pretende alcançar.
- **Os requisitos da norma de referência:** Para uma certificação ISO 45001, por exemplo, o escopo deve abranger todas as atividades e processos cobertos pela declaração de aplicabilidade do SGS.
- **Os resultados de auditorias anteriores:** Áreas com histórico de não conformidades podem ser priorizadas.
- **Os riscos e a complexidade da organização:** Organizações maiores, com processos mais complexos ou de maior risco, geralmente exigem escopos mais amplos.
- **O tempo e os recursos disponíveis para a auditoria:** O escopo deve ser realista e exequível dentro das limitações de tempo e da competência da equipe auditora.
- **Requisitos do cliente da auditoria:** Em auditorias de segunda ou terceira parte, o cliente pode ter necessidades específicas quanto ao que deve ser incluído.
- **Requisitos legais e contratuais:** Certas atividades ou unidades podem precisar ser incluídas para atender a obrigações legais ou contratuais.

### **A Importância de um Escopo Claro e Acordado:**

Um escopo mal definido pode levar a sérios problemas:

- **"Scope creep" (Desvio de Escopo):** A auditoria começa a se expandir para áreas não planejadas, consumindo tempo e recursos desnecessariamente.
- **Lacunas na Avaliação:** Áreas ou processos críticos podem ser omitidos, resultando em uma avaliação incompleta do SGS.
- **Mal-entendidos com o Auditado:** O auditado pode se sentir surpreendido ou injustiçado se os auditores começarem a investigar áreas que não estavam claramente no escopo acordado.
- **Dificuldade na Comparação:** Se o escopo muda entre auditorias, fica difícil comparar resultados e acompanhar a evolução do sistema.

*Para ilustrar a importância do acordo:* Antes de uma auditoria de certificação, o auditor líder discute detalhadamente o escopo proposto com o representante da empresa. Eles chegam a um consenso, por exemplo, de que a unidade de P&D, que opera de forma muito autônoma e com riscos diferentes, não fará parte do escopo da certificação ISO 45001 neste momento, mas que isso será reavaliado no futuro. Este acordo é formalizado no plano de auditoria.

Portanto, a definição cuidadosa e a formalização do escopo da auditoria são etapas essenciais do planejamento. Elas garantem que a equipe auditora saiba exatamente onde concentrar seus esforços, que o auditado saiba o que esperar e que os objetivos da auditoria possam ser alcançados de forma focada e eficiente, estabelecendo as fronteiras claras para uma avaliação justa e completa do sistema de gestão de SSO.

## **Estabelecendo os critérios da auditoria: A régua da conformidade**

Com os objetivos e o escopo da auditoria de SSO claramente definidos, o próximo passo fundamental no planejamento é estabelecer os **critérios da auditoria**. Os critérios são, em essência, a "régua" ou o conjunto de referências contra as quais as evidências coletadas durante a auditoria serão comparadas para determinar a conformidade. Sem critérios claros, objetivos e acordados, a avaliação do auditor seria subjetiva e as constatações não teriam uma base sólida. É como tentar julgar uma competição sem saber quais são as regras do jogo.

Os critérios da auditoria servem como o padrão pelo qual o sistema de gestão de SSO do auditado, seus processos, práticas e controles são medidos. Eles precisam ser:

- **Relevantes:** Pertinentes aos objetivos e ao escopo da auditoria.
- **Completo:** Abrangendo todos os aspectos que precisam ser avaliados.
- **Disponíveis:** Acessíveis tanto para a equipe auditora quanto para o auditado.
- **Compreensíveis:** Claros e inequívocos para evitar diferentes interpretações.
- **Aceitos:** Idealmente, acordados entre o auditor líder e o cliente da auditoria/auditado antes do início da auditoria.

## **Fontes Comuns para os Critérios de Auditoria de SSO:**

Os critérios podem ser derivados de uma ou mais das seguintes fontes, dependendo da natureza e dos objetivos da auditoria:

**1. Normas de Sistemas de Gestão:**

- **ISO 45001:2018:** Se o objetivo é uma auditoria de certificação ou uma auditoria interna baseada neste padrão, os requisitos da ISO 45001 serão os critérios primários. Cada cláusula da norma (por exemplo, "5.4 Consulta e participação dos trabalhadores", "8.1.2 Hierarquia de controles") representa um critério a ser verificado.
- Outras normas relevantes (por exemplo, se for uma auditoria integrada, os requisitos da ISO 9001 e/ou ISO 14001 também seriam critérios).

**2. Requisitos Legais e Regulamentares:**

- Leis federais, estaduais e municipais relacionadas à segurança e saúde no trabalho.
- Normas Regulamentadoras (NRs) do Ministério do Trabalho e Emprego (no Brasil).
- Decretos, portarias, instruções normativas e outras regulamentações específicas do setor de atividade do auditado.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Durante uma auditoria em uma indústria química, além da ISO 45001, a NR-13 (Caldeiras, Vasos de Pressão, Tubulações e Tanques Metálicos de Armazenamento), a NR-20 (Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis) e a NR-26 (Sinalização de Segurança) seriam critérios de auditoria fundamentais.

**3. Políticas, Procedimentos e Práticas Internas da Organização Auditada:**

- O próprio sistema de gestão de SSO documentado pelo auditado (manual do SGS, procedimentos operacionais padrão de segurança, instruções de trabalho, planos de emergência, políticas internas de SSO). A auditoria verifica não apenas se esses documentos existem e são adequados, mas também se estão sendo efetivamente implementados.
- *Considere este cenário:* Uma empresa possui um procedimento interno detalhado para "Permissão de Trabalho para Atividades de Risco Elevado (PT)". Este procedimento, aprovado pela direção, torna-se um critério de auditoria. O auditor verificará se as PTs estão sendo emitidas, preenchidas corretamente e se as medidas de controle descritas no procedimento estão sendo seguidas na prática.

**4. Requisitos Contratuais:**

- Cláusulas específicas de SSO estabelecidas em contratos com clientes, fornecedores ou outras partes interessadas. (Especialmente relevante para auditorias de segunda parte).
- *Para ilustrar:* Um contrato entre uma empresa de mineração e uma empreiteira que realizará serviços de perfuração pode estipular que a empreiteira deve seguir rigorosamente o programa de gerenciamento de fadiga da mineradora. Esse requisito contratual se torna um critério para auditar a empreiteira.

**5. Códigos de Conduta ou Padrões Setoriais:**

- Alguns setores industriais possuem códigos de conduta ou padrões de boas práticas (por exemplo, o programa "Atuação Responsável" da indústria química) que podem ser adotados pela organização e, portanto, se tornarem critérios de auditoria.

**6. Objetivos e Metas de SSO da Própria Organização:**

- Os objetivos e metas de SSO que a organização se propôs a alcançar também podem ser considerados como critérios para avaliar o progresso e a eficácia das ações planejadas.

### **Importância da Clareza e do Acordo sobre os Critérios:**

É fundamental que os critérios da auditoria sejam claramente definidos, documentados e comunicados ao auditado antes do início das atividades de coleta de evidências. Isso garante:

- **Transparência:** O auditado sabe com base em que está sendo avaliado.
- **Objetividade:** Evita que o auditor utilize critérios subjetivos ou desconhecidos pelo auditado.
- **Consistência:** Garante que diferentes auditores (ou a mesma equipe em diferentes momentos) utilizem a mesma base de referência.
- **Foco:** Ajuda a equipe auditora a concentrar seus esforços na coleta de evidências relevantes para os critérios estabelecidos.

*Imagine uma auditoria interna onde o procedimento de "Investigação de Incidentes" da empresa é um dos critérios. Se este procedimento foi recentemente atualizado, mas a equipe auditora está usando a versão antiga como referência, as constatações podem ser inválidas ou injustas. Por isso, confirmar a versão correta dos documentos que servirão como critério é essencial.*

A seleção e a definição dos critérios de auditoria são, portanto, uma etapa que exige atenção e rigor do auditor líder. Eles formam a espinha dorsal da avaliação, permitindo que as evidências coletadas sejam transformadas em constatações significativas e que o relatório de auditoria forneça uma imagem precisa da conformidade do sistema de gestão de SSO do auditado em relação aos padrões esperados. Sem essa "régua" bem definida, a auditoria perde seu propósito e sua credibilidade.

### **Análise crítica preliminar da documentação: O "dever de casa" do auditor**

Antes de iniciar as atividades de coleta de evidências no local (ou de forma remota interativa), o auditor de SSO e sua equipe têm um importante "dever de casa" a cumprir: a **análise crítica preliminar da documentação** do Sistema de Gestão de SSO (SGS) da organização a ser auditada. Esta etapa, muitas vezes referida como "análise documental" ou "desk audit", é um componente crucial do planejamento e da preparação para a auditoria. Ela permite que a equipe auditora obtenha um entendimento inicial do sistema do auditado, identifique potenciais áreas de foco, refine o plano de auditoria e chegue mais preparada para as fases subsequentes.

### **Objetivos da Análise Crítica Preliminar da Documentação:**

Esta análise não se trata de uma auditoria completa da documentação em si, mas de uma avaliação para:

1. **Compreender o Sistema de Gestão do Auditado:** Familiarizar-se com a estrutura do SGS, suas políticas, processos chave, objetivos e a forma como a organização declara atender aos requisitos da norma de referência (como a ISO 45001) e à legislação.
2. **Verificar a Adequação da Documentação (em relação aos critérios):** Avaliar, em um nível macro, se a documentação do SGS parece cobrir os principais requisitos dos critérios da auditoria. Por exemplo, o manual do SGS aborda todos os elementos da norma? Existem procedimentos para os processos críticos de SSO?
3. **Identificar Potenciais Lacunas ou Áreas de Risco:** Detectar possíveis omissões, inconsistências ou áreas onde a documentação parece frágil, o que pode indicar problemas na implementação ou eficácia do sistema. Essas áreas podem se tornar pontos de atenção especial durante a auditoria no local.
4. **Otimizar o Planejamento da Auditoria no Local:** Com base nas informações da análise documental, o auditor líder pode ajustar o plano de auditoria, alocar mais tempo para certas áreas, preparar perguntas mais específicas ou solicitar informações adicionais antes da visita.
5. **Avaliar a Prontidão para a Auditoria (especialmente em Auditorias de Fase 1 para Certificação):** Em auditorias de certificação de terceira parte, a Fase 1 é essencialmente uma análise documental e de prontidão. Ela determina se a organização possui um SGS suficientemente documentado e implementado para justificar a realização da auditoria de certificação completa (Fase 2).

#### **Quais Documentos Normalmente são Analisados?**

A extensão da análise documental pode variar dependendo do tipo e do escopo da auditoria, mas geralmente inclui:

- **Manual do Sistema de Gestão de SSO (ou documentação equivalente):** Descreve a política de SSO, o escopo do SGS, os principais processos e suas interações, e como a organização aborda os requisitos da norma de referência.
- **Política de SSO e Objetivos de SSO.**
- **Identificação de Perigos, Avaliação de Riscos e Oportunidades (IPARO) e respectivos planos de ação.**
- **Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e Instruções de Trabalho (ITs) relacionados à SSO.** (Ex: procedimento para trabalho em altura, para bloqueio e etiquetagem, para investigação de acidentes, para gestão de EPIs).
- **Organograma da empresa e descrição de responsabilidades em SSO.**
- **Matriz de requisitos legais e outros requisitos aplicáveis e evidências de sua avaliação de conformidade.**
- **Planos de emergência.**
- **Relatórios de auditorias internas anteriores e atas de análise crítica pela direção.**
- **Indicadores de desempenho de SSO.**
- **Registros importantes (amostras podem ser solicitadas):** Como registros de treinamento, de inspeções, de manutenção de equipamentos críticos para a segurança.

*Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor líder está se preparando para uma auditoria de Fase 1 em uma empresa de manufatura. Ele solicita e recebe o Manual do SGS, o procedimento de Identificação de Perigos e Avaliação de Riscos, a lista mestra de documentos, e o relatório da última auditoria interna. Ao analisar o procedimento de IPARO, ele percebe que a metodologia descrita parece complexa e não está claro como os trabalhadores da linha de frente participam do processo. Ele anota isso como um ponto a ser explorado com mais profundidade durante a visita de Fase 1 e nas entrevistas da Fase 2.

### **Como Realizar a Análise Crítica:**

O auditor não apenas lê os documentos, mas os analisa criticamente, buscando responder a perguntas como:

- A documentação está completa em relação aos critérios da auditoria (por exemplo, todos os requisitos da ISO 45001 foram endereçados)?
- A documentação é clara, consistente e compreensível?
- Há evidências de que a documentação está sendo controlada (versões, aprovações, distribuição)?
- Os processos descritos na documentação parecem adequados para atingir os objetivos de SSO da organização e para controlar seus riscos?
- Há alguma contradição entre diferentes documentos?
- A documentação reflete o tamanho e a complexidade da organização? (Por exemplo, uma pequena empresa não precisa ter a mesma quantidade de documentos que uma multinacional).

*Considere este cenário:* Ao revisar o Plano de Resposta a Emergências de um hospital, o auditor nota que ele descreve rotas de fuga e pontos de encontro, mas não menciona procedimentos específicos para a evacuação de pacientes acamados ou de unidades de terapia intensiva. Esta é uma lacuna potencial que será investigada durante a auditoria no local.

### **Resultados da Análise Documental:**

Os resultados desta análise preliminar são valiosos:

- **Feedback para o Auditado (em alguns casos):** Em auditorias de Fase 1, se forem identificadas lacunas documentais significativas, o auditor pode informar o auditado para que as correções sejam feitas antes da Fase 2.
- **Refinamento do Plano de Auditoria:** O plano de auditoria no local pode ser ajustado para focar nas áreas onde a documentação se mostrou mais frágil ou onde há maior risco.
- **Preparação da Equipe Auditora:** Os auditores chegam mais bem informados sobre o sistema que irão auditar.
- **Otimização do Tempo no Local:** Evita-se perder tempo durante a auditoria no local pedindo documentos básicos que poderiam ter sido analisados previamente.

A análise crítica preliminar da documentação é, portanto, um investimento de tempo que se traduz em uma auditoria mais focada, eficiente e com maior probabilidade de identificar as

questões realmente importantes para a segurança e saúde ocupacional na organização auditada. É o reconhecimento de que, muitas vezes, o que está (ou não está) no papel oferece pistas valiosas sobre o que acontece (ou não acontece) na prática.

## **Identificando e gerenciando riscos e oportunidades para o programa de auditoria**

A abordagem baseada em riscos, um dos pilares dos sistemas de gestão modernos como a ISO 45001, também se aplica ao próprio processo de auditoria. Conforme destacado na ISO 19011:2018, o planejamento e a condução de uma auditoria devem considerar os riscos e oportunidades que podem afetar o alcance dos objetivos da auditoria e a eficácia do programa de auditoria como um todo. Gerenciar esses riscos e aproveitar as oportunidades não apenas aumenta a probabilidade de uma auditoria bem-sucedida, mas também contribui para a melhoria contínua do próprio processo de auditoria.

### **Riscos para o Programa/Auditoria:**

Estes são eventos ou condições que, se ocorrerem, podem impedir que a auditoria alcance seus objetivos, seja realizada de forma eficaz ou dentro dos recursos planejados. Alguns exemplos de riscos a serem considerados pelo auditor líder e pela equipe incluem:

#### **1. Recursos Inadequados:**

- **Falta de tempo suficiente:** O tempo alocado para a auditoria pode ser insuficiente para cobrir adequadamente o escopo e os critérios, levando a uma avaliação superficial.
- **Equipe auditora inadequada:** Falta de auditores em número suficiente, ou auditores sem a competência técnica necessária para o setor ou os processos a serem auditados.
- **Orçamento limitado:** Restrições financeiras que impedem o deslocamento necessário, a contratação de especialistas técnicos ou o uso de ferramentas adequadas.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Uma auditoria de certificação é planejada para uma grande planta química com apenas dois dias e uma equipe de dois auditores generalistas. O risco aqui é que muitos processos críticos de segurança de processo não sejam avaliados com a profundidade necessária.

#### **2. Falhas na Comunicação:**

- Comunicação deficiente entre a equipe auditora e o auditado, levando a mal-entendidos sobre o plano, o escopo ou as constatações.
- Comunicação inadequada dentro da própria equipe auditora.

#### **3. Disponibilidade e Acesso:**

- Indisponibilidade de pessoas chave do auditado para entrevistas (gerentes, supervisores, trabalhadores).
- Dificuldade de acesso a certas áreas, instalações, informações ou registros necessários para a coleta de evidências.
- Problemas logísticos, como transporte inadequado para a equipe auditora em locais remotos.

#### **4. Segurança da Equipe Auditora:**

- Riscos à saúde e segurança dos auditores ao visitarem áreas perigosas (exposição a produtos químicos, ruído, máquinas desprotegidas, áreas com violência endêmica).
  - Falta de EPIs adequados para os auditores ou de treinamento para situações de emergência no local do auditado.
  - *Considere este cenário:* A equipe precisa auditar um canteiro de obras em uma área com histórico de deslizamentos de terra após chuvas fortes. O risco de um incidente durante a visita precisa ser avaliado e medidas preventivas (como verificar a previsão do tempo e as condições do terreno antes da visita) devem ser tomadas.
- 5. Ineficácia do Plano de Auditoria:**
- Plano de auditoria mal elaborado, que não cobre adequadamente os riscos de SSO mais significativos do auditado ou os requisitos críticos da norma.
  - Amostragem inadequada, levando a conclusões não representativas.
- 6. Falta de Cooperação do Auditado:**
- Resistência do auditado em fornecer informações, ou tentativa de ocultar problemas.
- 7. Perda de Objetividade ou Independência:**
- Risco de a equipe auditora perder a imparcialidade devido a pressões, familiaridade excessiva ou conflitos de interesse não identificados.

### **Oportunidades para o Programa/Auditoria:**

Estas são circunstâncias ou ações que podem ser aproveitadas para melhorar a eficiência, a eficácia ou o valor agregado da auditoria. Exemplos incluem:

- 1. Uso de Tecnologia:**
  - Realizar partes da auditoria remotamente (análise documental, algumas entrevistas) para economizar tempo e custos de deslocamento.
  - Utilizar softwares de gestão de auditoria para facilitar o planejamento, a coleta de dados e a elaboração de relatórios.
  - Empregar ferramentas de análise de dados para identificar tendências nos indicadores de SSO do auditado antes da visita.
- 2. Sinergia em Auditorias Integradas:**
  - Auditar múltiplos sistemas de gestão (SSO, Qualidade, Meio Ambiente) simultaneamente pode otimizar o tempo e fornecer uma visão mais holística, como já discutido.
- 3. Alinhamento com Auditorias Anteriores:**
  - Utilizar os resultados de auditorias internas ou de segunda parte bem conduzidas pelo auditado para focar a auditoria de terceira parte em áreas de maior risco ou em novas implementações, evitando redundâncias.
- 4. Envolvimento de Especialistas Técnicos:**
  - Incluir na equipe auditora especialistas em áreas muito específicas (por exemplo, um toxicologista para uma indústria farmacêutica) pode aumentar significativamente a profundidade e a credibilidade da avaliação nesses pontos.
- 5. Foco em Processos Críticos e de Alto Risco:**

- Priorizar o tempo e os recursos da auditoria para os processos e atividades que apresentam os maiores riscos de SSO para o auditado, garantindo que estes sejam avaliados com maior rigor.
- 6. Feedback Construtivo e Oportunidades de Aprendizagem:**
- Planejar a auditoria de forma a não apenas identificar não conformidades, but também para reconhecer boas práticas e fornecer insights que possam ajudar o auditado a melhorar seu sistema (especialmente em auditorias internas).

### **Como Gerenciar Riscos e Oportunidades:**

O gerenciamento de riscos e oportunidades para a auditoria deve ser um processo contínuo:

- **Identificação:** Durante o planejamento inicial, o auditor líder e a equipe (se aplicável) devem brainstormar os potenciais riscos e oportunidades.
- **Análise e Avaliação:** Avaliar a probabilidade e o impacto dos riscos identificados e o potencial benefício das oportunidades.
- **Tratamento:**
  - Para os riscos: Definir ações para evitar, mitigar ou transferir os riscos (por exemplo, solicitar EPIs específicos ao auditado, ajustar o cronograma para garantir a presença de pessoas chave, incluir um especialista na equipe).
  - Para as oportunidades: Definir ações para capturá-las (por exemplo, treinar a equipe em técnicas de auditoria remota, revisar o plano para focar em áreas de alto risco).
- **Monitoramento e Revisão:** Durante a condução da auditoria, monitorar se os riscos estão se materializando ou se novas oportunidades surgem, e ajustar o plano conforme necessário.

*Para ilustrar o tratamento de um risco:* Se há o risco de auditores não familiarizados com um processo industrial complexo não conseguirem avaliar adequadamente seus perigos de SSO, uma ação de tratamento poderia ser incluir no plano de auditoria um tempo inicial para um tour guiado e uma apresentação detalhada do processo pelo pessoal técnico do auditado, antes de iniciar a coleta de evidências.

Ao incorporar ativamente a gestão de riscos e oportunidades no planejamento e na condução da auditoria, o auditor líder e sua equipe demonstram uma abordagem proativa e profissional, aumentando a robustez do processo e a confiança nos seus resultados, e assegurando que a missão da auditoria seja cumprida da forma mais eficaz e segura possível.

### **Formando a equipe auditora: Selecionando as competências certas**

A qualidade e a credibilidade de uma auditoria de SSO dependem imensamente da competência coletiva da equipe designada para realizá-la. A formação da equipe auditora é uma das responsabilidades críticas do auditor líder (ou do gestor do programa de auditoria), e essa seleção deve ser feita com base em critérios objetivos que garantam que a equipe possua o conhecimento, as habilidades e a experiência necessários para cobrir adequadamente o escopo e os critérios da auditoria, e para interagir de forma profissional

com o auditado. Uma equipe bem montada é como um conjunto de ferramentas especializadas: cada membro contribui com suas forças específicas para o sucesso da tarefa como um todo.

### **Critérios para Seleção dos Membros da Equipe Auditora:**

Ao formar a equipe, o auditor líder deve considerar:

#### **1. Competência Geral em Auditoria:**

- Conhecimento dos princípios, processos e métodos de auditoria (conforme ISO 19011).
- Habilidade em planejar e organizar o trabalho, coletar informações através de entrevistas eficazes, observação e análise de documentos, verificar a exatidão das informações, confirmar a suficiência e adequação das evidências, preparar relatórios de auditoria claros e concisos.
- Capacidade de manter a independência e objetividade.

#### **2. Conhecimento da Norma de Referência e Outros Critérios:**

- Domínio da norma do sistema de gestão que será auditada (por exemplo, ISO 45001).
- Conhecimento da legislação de SSO aplicável ao escopo da auditoria e ao setor do auditado.
- Familiaridade com os procedimentos internos do auditado que servirão como critério, se aplicável.

#### **3. Conhecimento Técnico Específico do Setor e dos Processos a Serem Auditados:**

- Entendimento dos processos operacionais, das tecnologias utilizadas, dos perigos e riscos de SSO típicos do setor de atividade da organização auditada.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Para auditar uma plataforma de petróleo offshore, seria altamente desejável incluir na equipe auditores com experiência prévia nesse tipo de ambiente, que compreendam os riscos específicos de operações marítimas, perfuração, produção de óleo e gás, e os sistemas de segurança críticos envolvidos. Um auditor com experiência apenas em escritórios administrativos teria grande dificuldade.

#### **4. Habilidades Interpessoais e de Comunicação:**

- Capacidade de se comunicar eficazmente (oralmente e por escrito) com diferentes níveis da organização auditada.
- Habilidade de trabalhar em equipe, de forma colaborativa e construtiva.
- Diplomacia e tato para lidar com situações sensíveis ou de conflito.

#### **5. Experiência de Auditoria:**

- A experiência prática em auditorias anteriores, especialmente em contextos similares, é um fator importante. Auditores menos experientes podem fazer parte da equipe, mas geralmente sob a supervisão e orientação de auditores mais seniores ou do auditor líder.

#### **6. Independência e Ausência de Conflito de Interesses:**

- Garantir que os membros da equipe não tenham nenhum relacionamento com o auditado que possa comprometer sua imparcialidade (por exemplo,

não ter prestado consultoria recente, não ter interesses financeiros na empresa, não ter relações pessoais próximas com a gerência).

#### 7. Idioma e Cultura (quando aplicável):

- Se a auditoria for realizada em um país ou região com idioma ou cultura diferentes, a fluência no idioma local e a sensibilidade cultural dos auditores são cruciais.

#### O Papel de Especialistas Técnicos (ETs):

Em algumas situações, a equipe auditora pode necessitar do apoio de **Especialistas Técnicos (ETs)**. Um ET é uma pessoa que fornece conhecimento ou experiência específica sobre o assunto a ser auditado, mas que não atua como auditor. Por exemplo:

- Um engenheiro de segurança de processo para auditar uma refinaria.
- Um médico do trabalho para avaliar aspectos complexos do PCMSO.
- Um higienista ocupacional para discutir metodologias de avaliação de agentes químicos.
- Um especialista em uma determinada máquina ou tecnologia.

O ET opera sob a direção de um auditor da equipe. Ele pode ajudar a formular perguntas técnicas, a interpretar informações complexas ou a avaliar a adequação de controles técnicos, mas ele não toma decisões de auditoria (como classificar uma não conformidade).

*Considere este cenário:* Uma equipe está auditando uma usina nuclear. Nenhum dos auditores possui conhecimento profundo sobre física nuclear ou os sistemas de segurança específicos de reatores. O auditor líder decide incluir na equipe um físico nuclear aposentado como especialista técnico. Ele acompanhará os auditores nas visitas às áreas críticas, ajudará a entender os relatórios técnicos e a questionar os engenheiros da usina, mas o julgamento final sobre a conformidade com a ISO 45001 caberá aos auditores.

#### Dimensionamento da Equipe:

O número de auditores na equipe dependerá de fatores como:

- O tamanho e a complexidade da organização auditada.
- O escopo da auditoria.
- O tempo disponível para a auditoria.
- A experiência dos auditores.

#### Atribuição de Responsabilidades dentro da Equipe:

Uma vez formada a equipe, o auditor líder atribui responsabilidades a cada membro, definindo quais processos, áreas ou cláusulas da norma cada um irá auditar. Essa atribuição deve levar em conta a competência e a experiência individual de cada auditor.

*Para ilustrar:* Em uma equipe de três auditores (líder + dois membros) para auditar uma fábrica, o auditor líder pode ficar responsável pela auditoria da alta direção, do planejamento estratégico de SSO e da análise crítica. Um auditor com experiência em produção pode focar nos processos fabris e na manutenção. O outro auditor, com

experiência em RH e treinamento, pode focar nos processos de gestão de competências, comunicação e consulta e participação dos trabalhadores.

A formação cuidadosa da equipe auditora é um investimento que se reflete diretamente na qualidade da auditoria. Uma equipe com as competências certas, bem liderada e trabalhando em harmonia, está muito mais preparada para conduzir uma avaliação profunda, justa e que agregue valor significativo aos esforços da organização auditada para proteger a segurança e a saúde de seus colaboradores.

## **Elaborando o plano de auditoria detalhado: O roteiro das atividades**

Com os objetivos, escopo e critérios definidos, a equipe auditora (ou ao menos o auditor líder) designada e uma análise preliminar da documentação realizada, chega o momento de consolidar todas essas informações em um documento fundamental: o **Plano de Auditoria Detalhado**. Este plano é o roteiro operacional da auditoria, um guia passo a passo que descreve como, quando, onde e por quem as atividades de auditoria serão conduzidas. Ele serve como um acordo formal entre a equipe auditora e o auditado sobre a logística e a sequência da auditoria, promovendo transparência e organização.

A elaboração do plano de auditoria é uma responsabilidade primordial do auditor líder, embora ele possa (e deva) consultar sua equipe e o auditado durante sua preparação. O nível de detalhe do plano pode variar dependendo do tamanho e da complexidade da organização auditada, do escopo da auditoria e dos riscos associados, mas ele deve ser suficientemente claro para guiar as ações de forma eficaz.

### **Conteúdo Essencial de um Plano de Auditoria de SSO (conforme ISO 19011):**

Um plano de auditoria típico deve incluir, no mínimo, as seguintes informações:

1. **Objetivos da Auditoria:** Reafirmar claramente o que se espera alcançar com a auditoria.
2. **Escopo da Auditoria:** Descrever as fronteiras da auditoria: unidades organizacionais, processos, atividades, localizações físicas e virtuais, e o período coberto.
3. **Crítérios da Auditoria e Documentos de Referência:** Listar as normas (ex: ISO 45001:2018), leis, procedimentos internos e outros documentos que serão usados como base para a avaliação.
4. **Identificação do Cliente da Auditoria e do Auditado:** Nome e detalhes de contato das organizações envolvidas.
5. **Identificação da Equipe Auditora (e Especialistas Técnicos, se houver):** Nomes e funções de cada membro da equipe.
6. **Datas e Locais onde as Atividades de Auditoria serão Conduzidas:** Endereços das instalações a serem visitadas e, se aplicável, detalhes sobre auditorias remotas.
7. **Cronograma Detalhado das Atividades de Auditoria:** Esta é uma das partes mais importantes. O cronograma deve especificar:
  - **Datas e horários** para cada atividade principal (reunião de abertura, entrevistas, observações de campo, análise de documentos, reuniões da equipe auditora, reunião de encerramento).
  - **Processos ou áreas** a serem auditados em cada bloco de tempo.

- **Auditores designados** para cada atividade ou processo.
  - **Representantes do auditado** que se espera que participem de cada atividade (gestores de área, supervisores, trabalhadores chave).
  - *Imagine aqui a seguinte situação para um dia de auditoria em uma fábrica:*
    - 08:00-08:30: *Reunião de Abertura (Auditor Líder, Equipe Auditadora, Diretor da Fábrica, Gerentes de Área).*
    - 08:30-10:30: *Auditoria do Processo de Produção – Linha A (Auditor 1 com Supervisor de Produção da Linha A).*
    - 08:30-10:30: *Auditoria do Processo de Manutenção Corretiva (Auditor 2 com Gerente de Manutenção).*
    - 10:30-10:45: *Intervalo.*
    - 10:45-12:30: *Auditoria da Gestão de EPIs e Treinamentos de SSO (Auditor Líder com Gerente de RH e Técnico de Segurança).*
    - (... e assim por diante, detalhando cada bloco de tempo e atividade).
8. **Idioma da Auditoria e do Relatório:** Especificar o idioma a ser utilizado, especialmente em contextos multiculturais ou internacionais.
  9. **Tópicos do Relatório de Auditoria (se conhecidos):** Uma breve indicação da estrutura ou dos principais tópicos que o relatório de auditoria abordará.
  10. **Logística e Recursos Necessários:**
    - Necessidades de transporte, acomodação (se a auditoria for em local distante).
    - Requisitos de acesso a instalações, salas de reunião, internet.
    - EPIs que a equipe auditora precisará utilizar (se fornecidos pelo auditado ou se a equipe deve levar os seus).
    - Necessidade de guias ou acompanhantes do auditado durante as visitas.
  11. **Questões de Confidencialidade e Segurança da Informação:** Reafirmar os acordos de confidencialidade.
  12. **Ações de Acompanhamento da Auditoria (se aplicável e conhecido):** Informações sobre como as não conformidades serão tratadas, prazos para planos de ação, etc.

### **Considerações ao Elaborar o Plano:**

- **Flexibilidade:** Embora detalhado, o plano deve permitir alguma flexibilidade para que o auditor líder possa fazer ajustes com base no andamento da auditoria e nas evidências encontradas (por exemplo, dedicar mais tempo a uma área onde surgem muitos problemas).
- **Priorização:** O plano deve refletir uma priorização das áreas de maior risco de SSO ou dos processos mais críticos para o sistema de gestão.
- **Comunicação com o Auditado:** É uma boa prática que o auditor líder discuta o rascunho do plano com o representante do auditado para confirmar a disponibilidade das pessoas, o acesso aos locais e para esclarecer quaisquer dúvidas antes de sua formalização. Isso ajuda a evitar surpresas e a garantir a cooperação.
- **Distribuição:** O plano de auditoria finalizado deve ser formalmente comunicado ao cliente da auditoria e ao auditado com antecedência razoável em relação à data de início das atividades no local.

*Considere este cenário:* O auditor líder de uma auditoria de certificação elabora um plano de três dias para uma empresa de serviços. Ele detalha quais departamentos serão visitados a cada dia, quem da equipe auditora irá entrevistar o diretor sobre a política de SSO, quem verificará os registros de treinamento no RH, e quem acompanhará uma equipe de campo para observar as práticas de segurança. Ele envia este plano para o gerente de qualidade da empresa (que é o contato para a auditoria) uma semana antes da data agendada, solicitando confirmação e eventuais ajustes de horário se necessário.

Um plano de auditoria bem elaborado não é apenas um documento formal; é uma ferramenta de gestão essencial que demonstra profissionalismo, organiza o trabalho da equipe auditora, facilita a cooperação do auditado e aumenta significativamente a probabilidade de a auditoria ser conduzida de forma eficiente, focada e capaz de atingir seus objetivos. É o mapa que guia todos os envolvidos pela jornada da avaliação.

## **Preparando os documentos de trabalho: Ferramentas para coleta eficaz de evidências**

Com o plano de auditoria detalhado em mãos, a equipe auditora, sob a orientação do auditor líder, parte para uma etapa crucial de preparação: a elaboração ou adaptação dos **documentos de trabalho**. Esses documentos são as ferramentas práticas que os auditores utilizarão durante a condução da auditoria para guiar a coleta de evidências, registrar suas observações e constatações de forma organizada e assegurar que todos os aspectos relevantes do escopo e dos critérios sejam cobertos. Longe de serem meros formulários burocráticos, documentos de trabalho bem preparados podem otimizar o tempo do auditor, aumentar a consistência entre diferentes auditores da equipe e facilitar a posterior elaboração do relatório de auditoria.

Os principais documentos de trabalho incluem:

1. **Listas de Verificação (Checklists):** Este é, talvez, o documento de trabalho mais comum e conhecido. As listas de verificação são roteiros estruturados que ajudam o auditor a:
  - Lembrar dos pontos chave a serem investigados em relação a um determinado processo, área ou requisito da norma/legislação.
  - Formular perguntas consistentes e pertinentes.
  - Garantir uma cobertura sistemática dos critérios da auditoria.
  - Registrar brevemente as evidências encontradas ou as referências aos documentos analisados.
2. **Como elaborar listas de verificação eficazes:**
  - **Baseadas nos Critérios e no Escopo:** Devem ser desenvolvidas a partir dos requisitos da norma (ISO 45001), da legislação aplicável, dos procedimentos internos do auditado e do escopo específico da auditoria para aquela área ou processo.
  - **Não Apenas Perguntas de "Sim" ou "Não":** Embora possam conter alguns itens de verificação direta, as melhores listas de verificação incluem perguntas abertas que incentivam o diálogo e a investigação (por exemplo, "Como a organização assegura a consulta e participação dos trabalhadores

na identificação de perigos?", em vez de apenas "Os trabalhadores são consultados? (S/N)".

- **Flexíveis:** Devem servir como um guia, mas não como uma camisa de força. O auditor deve estar preparado para desviar do checklist se uma "trilha de auditoria" interessante surgir.
  - **Espaço para Anotações:** Devem prever espaço suficiente para que o auditor registre suas observações, as evidências coletadas, os nomes dos entrevistados e as referências aos documentos examinados.
  - **Adaptadas ao Contexto:** Um checklist genérico da ISO 45001 pode ser um ponto de partida, mas ele deve ser adaptado à realidade e aos processos específicos da organização auditada.
3. *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor está preparando o checklist para auditar o processo de "Investigação de Acidentes e Incidentes" de uma empresa. Seu checklist poderia incluir itens como: \* "Existe um procedimento documentado para investigação de acidentes/incidentes? (Verificar doc. XYZ)" \* "Como os incidentes (incluindo os 'quase acidentes') são reportados? (Entrevistar trabalhadores, supervisores)" \* "A metodologia de investigação busca identificar causas raízes? (Analisar relatórios de investigação)" \* "As ações corretivas propostas são adequadas para prevenir a recorrência? Sua eficácia é verificada? (Analisar planos de ação e evidências de verificação)" \* "Os resultados das investigações são comunicados aos trabalhadores relevantes?"
4. **Formulários para Registro de Constatações da Auditoria:** Embora as constatações possam ser inicialmente anotadas nos checklists ou em cadernos de campo, muitas equipes utilizam formulários padronizados para registrar formalmente as não conformidades, observações ou oportunidades de melhoria identificadas. Esses formulários geralmente incluem campos para:
- Descrição clara da constatação.
  - A evidência objetiva que suporta a constatação.
  - A referência ao critério da auditoria não atendido (no caso de não conformidades).
  - A área/processo onde a constatação foi identificada.
  - A data e o nome do auditor.
  - (Opcional) Uma classificação preliminar da não conformidade (maior ou menor), embora a decisão final seja geralmente da equipe em conjunto com o auditor líder.
5. *Considere este cenário:* Um auditor identifica que os registros de calibração de um medidor de ruído utilizado pelo técnico de segurança estão vencidos. Ele preenche um formulário de não conformidade detalhando o equipamento, a data da última calibração, o requisito do procedimento interno da empresa sobre calibração de instrumentos e o item da ISO 45001 relacionado ao monitoramento e medição.
6. **Planos de Amostragem (se necessário):** Em algumas situações, especialmente ao lidar com grandes volumes de registros ou populações, pode ser útil desenvolver um plano de amostragem que defina o método (aleatório, estratificado, etc.) e o tamanho da amostra a ser verificada para garantir representatividade.
7. **Cópias de Documentos Relevantes (ou acesso a eles):** Ter à mão cópias (físicas ou digitais) dos principais critérios da auditoria (como a norma ISO 45001, procedimentos chave do auditado, ou trechos da legislação) pode ser útil para consulta rápida durante a coleta de evidências.

## **Benefícios de Documentos de Trabalho Bem Preparados:**

- **Consistência:** Ajudam a garantir que todos os auditores da equipe sigam uma abordagem similar e cubram os mesmos pontos importantes.
- **Eficiência:** Otimizam o tempo do auditor, evitando que ele tenha que "reinventar a roda" a cada entrevista ou observação.
- **Rastreabilidade:** Facilitam a ligação entre as evidências coletadas, as constatações e as conclusões da auditoria.
- **Suporte para o Relatório:** Fornecem a matéria-prima organizada para a elaboração do relatório de auditoria.
- **Demonstração de Planejamento:** Evidenciam que a auditoria foi devidamente planejada e preparada.

É importante ressaltar que os documentos de trabalho são ferramentas de *apoio*, e não substitutos para o julgamento profissional, a capacidade de observação e a habilidade de entrevista do auditor. Um bom auditor usa seus documentos de trabalho de forma inteligente e flexível, adaptando-os à dinâmica da auditoria e às informações que vão surgindo. A preparação cuidadosa dessas ferramentas é mais um passo que demonstra o profissionalismo da equipe auditora e contribui para uma auditoria de SSO focada, sistemática e eficaz.

## **Comunicação do plano de auditoria ao auditado: Transparência e alinhamento**

A elaboração de um plano de auditoria detalhado e a preparação dos documentos de trabalho são etapas internas cruciais para a equipe auditora. No entanto, o processo de planejamento só se completa efetivamente quando este plano é formalmente **comunicado ao auditado** com uma antecedência razoável em relação à data de início das atividades de coleta de evidências no local. Esta comunicação não é uma mera formalidade, mas um pilar fundamental para construir um ambiente de transparência, confiança e colaboração entre auditores e auditados, além de permitir que a organização auditada se prepare adequadamente para receber a auditoria.

### **Por que Comunicar o Plano de Auditoria é Essencial?**

1. **Transparência e Redução da Ansiedade:** Receber uma auditoria, especialmente de certificação ou de um cliente importante, pode gerar ansiedade e incerteza na organização auditada. Conhecer o "mapa" da auditoria – o que será auditado, quando, por quem e com base em que critérios – ajuda a desmistificar o processo e a reduzir o receio do desconhecido. Isso demonstra que não há "pegadinhas" ou agendas ocultas.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Os funcionários de uma empresa ficam sabendo que haverá uma auditoria de SSO na próxima semana, mas não recebem nenhuma informação sobre o que será verificado. Isso pode gerar boatos e nervosismo. Ao contrário, se o plano é comunicado, os gestores podem informar suas equipes sobre os horários das visitas e os processos que serão avaliados, tranquilizando a todos.

2. **Permitir a Preparação Logística do Auditado:** O plano de auditoria informa ao auditado quais áreas serão visitadas e quem precisará estar disponível para entrevistas em determinados horários. Isso permite que a organização:
  - Reserve salas de reunião para a equipe auditora.
  - Garanta que os gestores, supervisores e trabalhadores chave estejam presentes e disponíveis nos momentos agendados.
  - Prepare o acesso a documentos e registros que possam ser solicitados.
  - Organize o acompanhamento da equipe auditora pelas instalações, se necessário (por exemplo, por um técnico de segurança).
  - *Considere este cenário:* O plano de auditoria indica que o Diretor Industrial será entrevistado na terça-feira às 9h. Com essa informação, a secretária do diretor pode bloquear a agenda dele para esse compromisso, evitando conflitos de horário.
3. **Confirmar a Viabilidade do Plano:** Ao receber o plano, o auditado tem a oportunidade de revisá-lo e apontar eventuais impossibilidades práticas. Por exemplo, uma máquina crítica que estava programada para ser auditada em operação pode estar em manutenção planejada naquela data, ou um gerente chave pode ter uma viagem inadiável. Essa comunicação prévia permite que o auditor líder faça ajustes no plano em conjunto com o auditado, evitando contratempos durante a auditoria.
  - *Para ilustrar:* A empresa auditada informa ao auditor líder que a área de expedição, que estava no plano para ser auditada na quarta-feira à tarde, terá um pico de carregamento de caminhões naquele horário, o que dificultaria as entrevistas e observações. O auditor líder, então, negocia um horário alternativo para auditar a expedição.
4. **Esclarecer Dúvidas sobre o Processo:** O auditado pode ter dúvidas sobre o escopo, os critérios, a metodologia ou qualquer outro aspecto do plano. A comunicação antecipada abre um canal para que essas dúvidas sejam esclarecidas, garantindo que todos estejam na "mesma página".
5. **Reforçar o Profissionalismo da Equipe Auditora:** O envio de um plano de auditoria bem estruturado e comunicado com antecedência demonstra organização, profissionalismo e respeito pelo tempo e pelos processos do auditado.

### Como e Quando Comunicar o Plano:

- **Responsabilidade:** Geralmente é o auditor líder quem envia o plano de auditoria ao representante designado do auditado (o contato principal para a auditoria).
- **Meio:** Pode ser por e-mail ou outro canal formal de comunicação acordado.
- **Antecedência:** A antecedência ideal pode variar, mas geralmente alguns dias úteis ou uma semana antes da auditoria no local é uma boa prática. Tempo suficiente para o auditado se organizar, mas não tanto que o plano se perca ou seja esquecido. Para auditorias muito complexas, pode ser necessária uma antecedência maior.
- **Conteúdo:** O plano deve ser completo, incluindo todos os elementos discutidos no H3 anterior (objetivos, escopo, critérios, cronograma detalhado, equipe, etc.).
- **Solicitação de Confirmação:** É recomendável solicitar ao auditado que confirme o recebimento do plano e informe sobre quaisquer impedimentos ou necessidades de ajuste.

*Imagine:* Após finalizar o plano de auditoria para a certificação ISO 45001 da "Indústria Têxtil Fio Forte S.A.", a auditora líder, Sra. Ana Costa, envia um e-mail para o Sr. João Mendes, Gerente de SGI da Fio Forte, com o plano anexado. No e-mail, ela escreve: "Prezado Sr. João, segue anexo o Plano de Auditoria para nossa visita de certificação na próxima semana, de 26 a 28 de maio. Peço a gentileza de revisá-lo e nos informar até o final do dia de amanhã se há algum ponto que necessite de ajuste ou esclarecimento, especialmente em relação à disponibilidade dos entrevistados e ao acesso às áreas. Estamos à disposição para qualquer dúvida."

A comunicação eficaz do plano de auditoria não é o fim do planejamento, mas sim sua culminação lógica antes do início das atividades de campo. Ela estabelece as bases para uma auditoria conduzida de forma suave, organizada e colaborativa, onde ambas as partes sabem o que esperar e podem se concentrar no objetivo principal: avaliar e contribuir para a melhoria da segurança e saúde ocupacional.

## **Técnicas de coleta de evidências em auditoria de SSO: Entrevistas, análise documental e observação em campo**

### **A essência da auditoria: A busca por evidências objetivas e relevantes**

No coração de toda auditoria de Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) reside um processo investigativo metódico e disciplinado: a coleta de evidências. É através da busca, coleta e análise criteriosa de evidências que o auditor consegue formar uma base sólida e imparcial para suas constatações e, conseqüentemente, para as conclusões sobre a conformidade e a eficácia do SGS da organização auditada. Sem evidências objetivas, relevantes e suficientes, a auditoria se resumiria a um exercício de opiniões e suposições, perdendo toda a sua credibilidade e valor como ferramenta de diagnóstico e melhoria. Portanto, dominar as técnicas de coleta de evidências é uma das competências mais cruciais para qualquer auditor de SSO.

Mas o que exatamente constitui uma "evidência de auditoria"? Conforme definido pela ISO 19011, são "registros, apresentação de fatos ou outras informações pertinentes aos critérios de auditoria e que são verificáveis". Isso significa que a evidência não pode ser baseada em achismos, boatos ou impressões subjetivas. Ela precisa ser:

1. **Objetiva:** Baseada em fatos concretos, observáveis e mensuráveis, ou em informações que podem ser comprovadas. A objetividade garante que diferentes auditores, ao analisarem a mesma evidência, chegam a conclusões similares.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor afirma que "os trabalhadores parecem desmotivados com a segurança". Isso é uma impressão subjetiva. Uma evidência objetiva seria: "Entrevista com cinco operadores da Linha de Produção X revelou que eles não participaram de nenhum treinamento de reciclagem de segurança nos últimos dois anos, e três deles relataram que

as sugestões de melhoria de segurança que fizeram não foram respondidas pela supervisão. Adicionalmente, observou-se que dois dos cinco operadores não utilizavam os protetores auriculares corretamente durante a operação de máquinas ruidosas."

2. **Relevante:** Diretamente relacionada aos critérios da auditoria (normas, leis, procedimentos) e ao escopo da avaliação. Evidências que não têm relação com o que está sendo auditado são apenas "ruído" e podem desviar o foco.
  - *Considere este cenário:* Durante uma auditoria focada na conformidade com a NR-12 (Segurança em Máquinas), o auditor coleta evidências sobre a organização da CIPA. Embora a CIPA seja importante para a SSO, se o escopo era estritamente NR-12, essa evidência sobre a CIPA pode não ser diretamente relevante para as constatações daquela auditoria específica, a menos que haja uma interface clara.
3. **Suficiente:** A quantidade e a qualidade da evidência coletada devem ser adequadas para permitir que o auditor forme uma conclusão razoável sobre o atendimento ao critério da auditoria. A suficiência é uma questão de julgamento profissional, levando em conta os riscos envolvidos e os resultados da amostragem. Não se espera que o auditor verifique 100% de tudo, mas a amostra deve ser representativa o suficiente para suportar as conclusões.
  - *Para ilustrar:* Para verificar se os treinamentos de integração em SSO estão sendo realizados, o auditor não precisa entrevistar todos os novos funcionários contratados no último ano. Ele pode selecionar uma amostra representativa de registros de treinamento e entrevistar alguns desses novos funcionários. Se, nessa amostra, ele encontrar consistência e conformidade, a evidência pode ser considerada suficiente. Se encontrar falhas recorrentes, pode precisar expandir a amostra.
4. **Verificável:** A evidência deve ser passível de confirmação. Se um auditor baseia uma constatação em uma declaração de um entrevistado, ele pode buscar corroborar essa informação através da análise de um documento ou da observação de uma prática.

As principais fontes de evidência em uma auditoria de SSO, que exploraremos em detalhe nos próximos subtópicos, são as **entrevistas** com pessoas de todos os níveis da organização, a **análise de documentos e registros** do sistema de gestão, e a **observação direta** das atividades, processos e condições do ambiente de trabalho. O auditor habilitado utiliza uma combinação dessas técnicas, muitas vezes triangulando informações de diferentes fontes para aumentar a confiabilidade de suas constatações.

A busca por evidências é um processo ativo e dinâmico. O auditor não é um mero receptor passivo de informações; ele é um investigador que formula hipóteses (baseadas no seu conhecimento e na análise preliminar), busca dados para testá-las, adapta sua abordagem conforme o que vai descobrindo e mantém sempre uma postura de ceticismo profissional e curiosidade intelectual. É essa busca diligente e metódica por evidências objetivas, relevantes e suficientes que transforma a auditoria de SSO em um instrumento poderoso para a proteção da saúde e segurança dos trabalhadores e para a melhoria contínua dos sistemas de gestão.

## **A entrevista como ferramenta de investigação: A arte de perguntar e ouvir**

Dentre as diversas técnicas à disposição do auditor de SSO para coletar evidências, a entrevista se destaca como uma das mais ricas e, ao mesmo tempo, uma das mais desafiadoras. É através do diálogo direto com as pessoas da organização auditada – desde a alta direção até os operadores da linha de frente – que o auditor pode obter insights valiosos sobre a cultura de segurança, a compreensão dos procedimentos, a percepção dos riscos, a eficácia da comunicação e o funcionamento real do Sistema de Gestão de SSO, para além do que está escrito nos documentos. Conduzir uma entrevista eficaz é uma verdadeira arte, que combina técnica, empatia, escuta ativa e a capacidade de fazer as perguntas certas no momento certo.

### **Objetivos da Entrevista na Auditoria de SSO:**

- Coletar informações e evidências sobre a implementação e a eficácia dos processos e controles de SSO.
- Verificar o nível de conhecimento e conscientização dos entrevistados sobre políticas, procedimentos, riscos e responsabilidades de SSO.
- Compreender as percepções e atitudes dos trabalhadores em relação à segurança.
- Esclarecer dúvidas ou inconsistências encontradas na análise documental ou na observação.
- Identificar potenciais não conformidades, conformidades e oportunidades de melhoria.

### **Técnicas para Conduzir Entrevistas Eficazes:**

#### **1. Planejamento da Entrevista:**

- **Quem entrevistar?** Selecionar pessoas representativas dos diferentes níveis hierárquicos e das diversas áreas e funções cobertas pelo escopo da auditoria.
- **Onde e quando?** Escolher um local reservado, que garanta privacidade e minimize interrupções. O horário deve ser conveniente para o entrevistado, sempre que possível.
- **O que perguntar?** Preparar um roteiro de perguntas principais (baseado nos critérios da auditoria e no checklist), mas estar pronto para adaptá-lo e fazer perguntas de acompanhamento conforme as respostas.

#### **2. Criando um Ambiente de Confiança:**

- **Apresentação e Quebra-Gelo:** Começar se apresentando, explicando o propósito da entrevista e da auditoria (reforçando que não se trata de uma avaliação individual ou "caça às bruxas"), e agradecendo o tempo do entrevistado. Algumas palavras informais podem ajudar a quebrar o gelo inicial.
- **Garantia de Confidencialidade (quando apropriado):** Explicar como as informações serão tratadas, especialmente se temas sensíveis forem abordados.

- **Postura Aberta e Respeitosa:** Manter contato visual, usar uma linguagem corporal receptiva (evitar braços cruzados, por exemplo) e demonstrar respeito pelas opiniões e experiências do entrevistado.
3. **A Arte de Formular Perguntas:**
- **Perguntas Abertas:** São aquelas que não podem ser respondidas com um simples "sim" ou "não" e incentivam o entrevistado a falar mais e fornecer detalhes. Geralmente começam com "Como...", "O quê...", "Por quê...", "Descreva...", "Explique...".
    - *Imagine aqui a seguinte situação:* Em vez de perguntar "Você recebeu treinamento sobre o novo procedimento de emergência?", o auditor pergunta: "Poderia me descrever o que você faria se ouvisse o alarme de incêndio agora?".
  - **Perguntas Fechadas:** São úteis para confirmar fatos específicos ou obter respostas diretas. Ex: "Qual foi a data do seu último treinamento de reciclagem da NR-10?". Devem ser usadas com moderação para não transformar a entrevista em um interrogatório.
  - **Perguntas de Sondagem (Probing Questions):** Usadas para aprofundar um tópico ou obter mais detalhes sobre uma resposta anterior. Ex: "Você mencionou que o procedimento às vezes não é seguido. Poderia me dar um exemplo disso?" ou "O que acontece depois que...?".
  - **Evitar Perguntas Induzidas:** São aquelas que já sugerem a resposta esperada. Ex: "Imagino que todos aqui usem os EPIs corretamente, não é mesmo?".
  - **Uma Pergunta de Cada Vez:** Fazer várias perguntas de uma só vez pode confundir o entrevistado.
4. **Escuta Ativa:**
- Prestar atenção total ao que está sendo dito e à linguagem não verbal do entrevistado.
  - Fazer acenos de cabeça e usar expressões como "entendo", "certo" para mostrar que está acompanhando.
  - Não interromper, a menos que seja para pedir um esclarecimento.
  - Parafrasear ou resumir o que foi dito para confirmar o entendimento. Ex: "Então, se eu entendi corretamente, o principal desafio que vocês enfrentam é...".
  - Dar tempo para o entrevistado pensar e responder. O silêncio pode ser uma ferramenta poderosa.
5. **Tomada de Notas Eficaz:**
- Anotar os pontos chave, citações importantes (se possível e relevante), referências a documentos ou outras evidências.
  - Fazer isso de forma discreta para não intimidar o entrevistado.
  - Revisar e complementar as notas logo após a entrevista, enquanto a memória está fresca.
6. **Lidando com Situações Desafiadoras:**
- **Respostas Evasivas:** Reformular a pergunta, abordar o tema por um ângulo diferente ou, se persistir, registrar a dificuldade em obter a informação.
  - **Informações Contraditórias:** Não confrontar diretamente, mas registrar as diferentes versões e buscar outras evidências (documentos, observação) para esclarecer.

- **Entrevistado Nervoso ou Hostil:** Manter a calma, ser paciente, tentar entender a causa da reação e, se necessário, considerar interromper a entrevista e reportar ao auditor líder.
- **Interrupções:** Lidar com elas de forma educada e tentar retomar o foco.

#### 7. Encerramento da Entrevista:

- Resumir os principais pontos discutidos.
- Perguntar ao entrevistado se ele gostaria de adicionar algo ou se tem alguma pergunta.
- Agradecer novamente pelo tempo e pela colaboração.

*Considere este cenário:* Um auditor está entrevistando um técnico de manutenção sobre o procedimento de bloqueio de energias perigosas (LOTO). \* **Auditor (Pergunta Aberta):** "Olá, Sr. Silva. Obrigado por seu tempo. Poderia me explicar como você procede quando precisa fazer uma intervenção em uma máquina que exige o bloqueio de energias?" \* **Sr. Silva (descreve os passos).** \* **Auditor (Escuta Ativa e Pergunta de Sondagem):** "Entendo. Você mencionou que verifica todas as fontes de energia. Quais são as fontes mais comuns que você encontra nessas máquinas aqui?" \* **Sr. Silva (responde).** \* **Auditor (Parafaseando e buscando evidência):** "Então, após identificar e bloquear as fontes, você preenche algum formulário de permissão de trabalho ou um checklist de LOTO antes de iniciar o serviço? Poderia me mostrar um exemplo?"

A entrevista é uma técnica dinâmica que exige preparo, sensibilidade e adaptabilidade. Um auditor que domina a arte de perguntar e ouvir consegue extrair informações ricas e profundas, que vão muito além da superfície dos documentos e que são essenciais para uma avaliação completa e precisa do sistema de gestão de SSO.

## Conduzindo entrevistas eficazes em diferentes níveis hierárquicos

Uma organização é composta por pessoas com diferentes papéis, responsabilidades, perspectivas e níveis de conhecimento sobre o Sistema de Gestão de SSO. O auditor de SSO, ao utilizar a entrevista como ferramenta de coleta de evidências, precisa ser versátil e adaptar sua abordagem, linguagem e foco das perguntas de acordo com o nível hierárquico do entrevistado. A informação que se busca da alta direção é diferente daquela que se espera de um operador da linha de frente, embora ambas sejam cruciais para compor o panorama completo do SGS.

### 1. Entrevistando a Alta Direção (Diretores, CEOs, Superintendentes):

- **Foco Principal:** Liderança e comprometimento com a SSO, estabelecimento da política e dos objetivos de SSO, alocação de recursos, análise crítica do sistema, integração da SSO na estratégia de negócios, cultura de segurança (visão da liderança).
- **Abordagem:**
  - Geralmente são entrevistas mais curtas e diretas, dado o tempo limitado desses executivos.
  - Linguagem mais estratégica e menos técnica/operacional.
  - Perguntas que explorem o "porquê" das decisões e o envolvimento pessoal.
- **Exemplos de Perguntas:**

- "Como a SSO se integra à estratégia geral de negócios da [Nome da Empresa]?"
- "Quais são os principais riscos de SSO que a alta direção acompanha de perto e como vocês se mantêm informados sobre eles?"
- "Poderia descrever como a política de SSO foi desenvolvida e comunicada na organização?"
- "Como a alta direção demonstra seu comprometimento visível com a SSO no dia a dia?"
- "Quais foram os principais resultados da última análise crítica do SGS pela direção e que ações foram tomadas?"
- "Como os recursos necessários para a eficácia do SGS (financeiros, humanos, tecnológicos) são determinados e providos?"
- "Qual é a sua visão sobre a cultura de segurança atual da empresa e quais são os planos para fortalecê-la?"
- *Imagine aqui a seguinte situação:* O auditor entrevista o CEO de uma construtora. Ele pergunta: "Como o senhor assegura que os objetivos de SSO estabelecidos para os projetos são comunicados e compreendidos pelos gerentes de obra e, mais importante, que eles têm os recursos para alcançá-los?"

## **2. Entrevistando Gerentes e Chefias Intermediárias (Gerentes de Departamento, Coordenadores, Engenheiros de Segurança):**

- **Foco Principal:** Planejamento e implementação de processos de SSO em suas áreas de responsabilidade, alocação de recursos departamentais, supervisão do cumprimento de procedimentos, monitoramento do desempenho de SSO, investigação de incidentes, comunicação com suas equipes, implementação de ações corretivas.
- **Abordagem:**
  - Equilíbrio entre questões estratégicas (relacionadas à sua área) e operacionais.
  - Verificar o desdobramento das políticas e objetivos da alta direção em ações práticas.
- **Exemplos de Perguntas:**
  - "Como os objetivos de SSO da empresa se traduzem em metas e planos de ação para o seu departamento?"
  - "Poderia descrever o processo de identificação de perigos e avaliação de riscos para as atividades sob sua responsabilidade? Como sua equipe participa disso?"
  - "Como você garante que os trabalhadores do seu setor estão devidamente treinados e competentes para realizar suas tarefas com segurança?"
  - "Quais são os principais indicadores de desempenho de SSO que você monitora em sua área e como você os utiliza para tomar decisões?"
  - "Como são investigados os incidentes e quase acidentes em seu departamento? Poderia me dar um exemplo de uma ação corretiva eficaz que foi implementada recentemente?"
  - "Como você promove a consulta e participação dos trabalhadores da sua equipe nas questões de SSO?"

- *Considere este cenário:* O auditor entrevista o gerente de produção de uma fábrica. Ele pergunta: "Como você se certifica de que as novas máquinas adquiridas para a sua linha de produção atendem a todos os requisitos de segurança antes de serem colocadas em operação?"

### 3. Entrevistando Supervisores e Líderes de Equipe:

- **Foco Principal:** Implementação diária dos procedimentos de SSO, supervisão direta das atividades de trabalho, orientação e correção de comportamentos de risco, realização de Diálogos Diários de Segurança (DDS), inspeções de segurança de rotina, reporte de incidentes, uso correto de EPIs pela equipe.
- **Abordagem:**
  - Foco bastante operacional e prático.
  - Perguntas sobre o "como fazer" no dia a dia.
- **Exemplos de Perguntas:**
  - "Como você se certifica de que sua equipe compreende e segue os procedimentos de segurança para a tarefa X?"
  - "Poderia me descrever como você conduz um Diálogo Diário de Segurança (DDS) com sua equipe?"
  - "O que você faz se observar um trabalhador da sua equipe realizando uma atividade de forma insegura ou sem o EPI adequado?"
  - "Como os perigos são identificados e comunicados em sua área antes do início de uma nova tarefa?"
  - "Você se sente com autoridade e apoio da gerência para paralisar uma atividade se julgar que há um risco grave e iminente?"
  - *Para ilustrar:* O auditor entrevista um encarregado de manutenção. Pergunta: "Quando um equipamento precisa de um reparo urgente, como você garante que os procedimentos de bloqueio de energia (LOTO) sejam rigorosamente seguidos, mesmo sob pressão de tempo?"

### 4. Entrevistando Trabalhadores da Linha de Frente (Operadores, Técnicos, Auxiliares):

- **Foco Principal:** Conhecimento e compreensão dos riscos de suas tarefas, entendimento e aplicação dos procedimentos de segurança, uso de EPIs, participação em treinamentos, como reportar incidentes ou condições inseguras, percepção sobre a cultura de segurança e o apoio da supervisão/gerência.
- **Abordagem:**
  - Linguagem simples e direta, evitando termos muito técnicos ou jargões de gestão.
  - Criar um ambiente que os deixe à vontade para falar honestamente, sem medo de represálias. Garantir anonimato se necessário e se o entrevistado preferir (embora as constatações devam ser rastreáveis a evidências, não necessariamente a nomes específicos no relatório final, dependendo da política).
  - Foco na prática do dia a dia.
- **Exemplos de Perguntas:**

- "Quais são os principais riscos que você enfrenta ao realizar sua atividade diária de [nome da atividade]?"
- "Você recebeu treinamento sobre como realizar essa tarefa com segurança? Poderia me contar o que aprendeu?"
- "Poderia me mostrar quais EPIs você utiliza para esta tarefa e me explicar por que cada um deles é importante?"
- "Se você identificar uma condição que considera perigosa, o que você faz? A quem você reporta?"
- "Você se sente à vontade para parar uma tarefa se achar que não está seguro para continuá-la?"
- "Você já participou de alguma discussão ou reunião sobre segurança aqui na empresa? Suas opiniões foram ouvidas?"
- *Imagine:* O auditor entrevista um soldador. Pergunta: "Antes de iniciar uma soldagem em uma área diferente da sua oficina, quais verificações de segurança você faz no local?".

Ao adaptar a entrevista a cada nível hierárquico, o auditor consegue coletar um espectro mais amplo e profundo de evidências, compreendendo não apenas se os "papéis" do sistema de gestão estão em ordem, mas como a SSO é vivenciada, percebida e praticada por aqueles que, em última análise, são os mais impactados por ela. Essa abordagem multifacetada é essencial para uma avaliação verdadeiramente holística do Sistema de Gestão de SSO.

## **Observação direta em campo: O "ver para crer" da auditoria de SSO**

Enquanto as entrevistas revelam o que as pessoas dizem que fazem ou como entendem os processos, e a análise documental mostra o que está formalizado, a **observação direta em campo** é a técnica que permite ao auditor de SSO testemunhar, com seus próprios olhos, como as atividades são realmente executadas, como os controles de segurança funcionam (ou não funcionam) na prática e quais são as condições reais do ambiente de trabalho. É o momento do "ver para crer", uma oportunidade insubstituível de coletar evidências factuais e contextuais que podem confirmar, complementar ou, por vezes, contradizer as informações obtidas por outros meios.

A observação em campo não é um passeio aleatório pelas instalações da empresa. É uma atividade planejada, focada e que exige do auditor um olhar treinado, crítico e atento aos detalhes, sempre mantendo uma postura discreta para não interferir indevidamente nas operações ou alterar o comportamento natural das pessoas.

### **O Que Observar Durante uma Visita em Campo?**

O escopo da observação dependerá dos objetivos e dos critérios da auditoria, mas alguns aspectos comuns a serem observados em uma auditoria de SSO incluem:

#### **1. Condições do Ambiente de Trabalho:**

- **Organização e Limpeza (Housekeeping):** Presença de corredores obstruídos, materiais empilhados de forma insegura, pisos escorregadios, derramamentos não contidos, ferramentas espalhadas.

- **Iluminação e Ventilação:** Níveis adequados de iluminação para as tarefas, funcionamento de sistemas de ventilação e exaustão (especialmente em áreas com poeiras, fumos ou vapores).
  - **Sinalização de Segurança:** Existência, visibilidade e adequação de placas de advertência, de perigo, de obrigação (uso de EPIs), de emergência (rotas de fuga, extintores, lava-olhos).
  - **Instalações Elétricas:** Fios expostos, gambiarras, painéis elétricos desprotegidos ou mal sinalizados.
- 2. Práticas e Comportamentos de Segurança:**
- **Cumprimento de Procedimentos:** Os trabalhadores estão seguindo os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) ou Instruções de Trabalho (ITs) para tarefas críticas?
  - **Uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs):** Os EPIs corretos para a tarefa estão sendo utilizados? Estão em boas condições? São usados de forma adequada?
  - **Uso de Equipamentos de Proteção Coletiva (EPCs):** Guardas de máquinas estão no lugar e funcionando? Sistemas de exaustão estão ligados? Barreiras de isolamento estão posicionadas corretamente?
  - **Posturas e Movimentos Ergonômicos:** Há posturas forçadas, levantamento manual de peso excessivo, movimentos repetitivos sem pausas adequadas?
  - **Comportamentos de Risco:** Imprudência, pressa excessiva, improvisações perigosas, desatenção às regras de segurança.
  - **Interação entre Trabalhadores e Máquinas/Equipamentos:** Distâncias de segurança, procedimentos de bloqueio sendo aplicados antes de manutenções.
- 3. Funcionamento de Máquinas e Equipamentos:**
- Existência e integridade de proteções fixas e móveis.
  - Funcionamento de dispositivos de segurança (sensores, botões de emergência, cortinas de luz).
  - Condições gerais de manutenção e conservação.
  - Sinais de vazamentos, ruídos anormais, vibrações excessivas.
- 4. Gestão de Produtos Químicos (se aplicável):**
- Armazenamento adequado (segregação, contenção, ventilação).
  - Rotulagem correta dos recipientes.
  - Disponibilidade de Fichas de Informação de Segurança de Produtos Químicos (FISPQ).
  - Uso de EPIs específicos para o manuseio.
- 5. Preparação para Emergências:**
- Acesso e visibilidade de extintores de incêndio, hidrantes, mangueiras, lava-olhos, chuveiros de emergência.
  - Rotas de fuga desobstruídas e sinalizadas.
  - Funcionamento de alarmes (se houver um teste ou simulado durante a visita).
  - Conhecimento prático dos trabalhadores sobre o que fazer em uma emergência (pode ser inferido pela organização do local ou confirmado em entrevistas subsequentes).

## A Importância do Olhar Crítico e da Discrição:

- **Olhar Crítico:** O auditor não deve ser apenas um espectador passivo. Ele precisa ter um "olhar de raio-X", capaz de identificar perigos potenciais que podem não ser óbvios para quem convive com eles diariamente. Ele compara o que vê com os critérios da auditoria (leis, normas, procedimentos).
- **Discrição e Não Interferência:** É fundamental que o auditor observe as atividades sem causar interrupções desnecessárias ou alterar o comportamento normal dos trabalhadores. Se precisar fazer perguntas ou pedir para ver algo mais de perto, deve fazê-lo de forma educada e no momento oportuno. A presença do auditor não deve criar um novo risco.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor observa um operador realizando uma tarefa em uma prensa sem utilizar os óculos de segurança, que estão pendurados ao lado da máquina. Ele anota a observação discretamente. Mais tarde, durante a entrevista com o supervisor ou com o próprio operador (se apropriado e planejado), ele pode abordar a questão do uso de EPIs naquele posto de trabalho, usando sua observação como base para aprofundar a investigação sobre as causas (esquecimento, desconforto do EPI, falta de fiscalização, etc.).

## Registrando as Observações:

As observações devem ser registradas de forma objetiva, precisa e detalhada, incluindo:

- O que foi observado (o fato).
- Onde (local específico, máquina, setor).
- Quando (data e hora, se relevante).
- Quem estava envolvido (cargos ou funções, evitando nomes se a política for de não identificação pessoal nas constatações, a menos que essencial e acordado).
- Qualquer condição ambiental relevante.

*Considere este cenário:* O auditor anota: "Observado em [data/hora], na Linha de Montagem 3, setor de embalagem, que a proteção lateral da esteira transportadora (modelo XPTO, etiqueta de patrimônio 12345) estava removida, expondo as engrenagens e correias em movimento. Dois operadores trabalhavam próximos à esteira no momento da observação." Esta anotação é factual e detalhada.

A observação direta em campo é uma fonte insubstituível de evidências primárias. Ela permite ao auditor de SSO sentir o "pulso" da organização, verificar a congruência entre o que é dito, o que está escrito e o que é efetivamente praticado, e identificar tanto as boas práticas que merecem ser reconhecidas quanto as deficiências que precisam ser corrigidas para garantir um ambiente de trabalho verdadeiramente seguro e saudável.

## Técnicas de observação: Amostragem de atividades e rastreamento de processos

A observação direta em campo, para ser eficaz e eficiente, não pode ser um mero caminhar aleatório pelas instalações da empresa. O auditor de SSO precisa empregar técnicas estruturadas para direcionar seu olhar, otimizar seu tempo e garantir que as observações

coletadas sejam representativas e relevantes para os objetivos da auditoria. Duas abordagens complementares e poderosas nesse sentido são a **amostragem de atividades** e o **rastreamento de processos (ou trilha de auditoria)**.

### 1. Amostragem de Atividades:

Dado que é impossível observar todas as atividades realizadas por todos os trabalhadores durante todo o tempo, o auditor precisa selecionar uma amostra de atividades para observação. Essa amostragem deve ser:

- **Planejada:** Com base nos riscos identificados, nos processos críticos definidos no escopo da auditoria e nos resultados da análise documental ou de entrevistas anteriores.
- **Representativa (dentro do possível):** Tentar observar diferentes tipos de tarefas (rotineiras, não rotineiras, de manutenção), em diferentes horários (início, meio e fim de turno, se relevante) e envolvendo diferentes grupos de trabalhadores.
- **Focada:** Concentrar-se em atividades onde os riscos de SSO são mais significativos ou onde há histórico de incidentes.

### Técnicas para Amostragem de Atividades:

- **Seleção Aleatória:** Escolher aleatoriamente algumas tarefas ou trabalhadores para observar. Menos comum em auditorias focadas, mas pode ser útil para ter uma visão geral.
- **Seleção Direcionada (Julgamento Profissional):** O auditor, com base em sua experiência e nas informações prévias, seleciona deliberadamente atividades ou locais específicos que considera mais importantes para avaliação. Esta é a abordagem mais comum.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Em uma auditoria em uma oficina mecânica, o auditor decide focar a observação nas atividades de soldagem (devido aos fumos e riscos de queimadura), no uso de pontes rolantes para movimentação de peças pesadas (risco de queda de material) e no manuseio de solventes na área de limpeza de peças (risco de exposição química e incêndio).
- **Observação de "Blocos de Tempo":** Dedicar um período específico para observar todas as atividades que ocorrem em uma determinada área ou setor.
- **Observação de Tarefas Específicas do Início ao Fim:** Escolher uma tarefa crítica e acompanhá-la desde a preparação até a conclusão, verificando todas as etapas e os controles de segurança aplicados.
  - *Considere este cenário:* O auditor decide observar um eletricitista realizando um procedimento de bloqueio e etiquetagem (LOTO) em um painel elétrico antes de uma manutenção. Ele acompanha desde a análise de risco preliminar, a separação dos dispositivos de bloqueio, a comunicação com os envolvidos, o teste de ausência de tensão, até a efetiva intervenção e posterior desbloqueio.

### 2. Rastreamento de Processos (Trilha de Auditoria Horizontal ou Vertical):

Esta técnica envolve seguir um "fio condutor" através do sistema de gestão ou de um processo específico, conectando diferentes evidências (documentos, entrevistas, observações) para obter uma visão mais completa e integrada.

- **Trilha de Auditoria Horizontal (Seguindo um Item/Requisito Específico):** O auditor seleciona um item específico (por exemplo, um produto, um serviço, um equipamento, um registro de incidente, um requisito legal) e o "rastrea" através de diferentes processos e departamentos para ver como ele é gerenciado em cada etapa e como os diferentes elementos do SGS se aplicam a ele.
  - *Para ilustrar:* O auditor decide rastrear um "quase acidente" que foi reportado. Ele começa verificando o registro do reporte, depois analisa o relatório de investigação (se houve), entrevista o trabalhador que reportou e seu supervisor, verifica se as causas raízes foram identificadas, se foram propostas ações corretivas, se essas ações foram implementadas (observa a mudança no local, se aplicável) e se sua eficácia foi monitorada. Ele está seguindo a "vida" desse quase acidente através do sistema.
  - Outro exemplo: Rastrear a implementação de um novo Equipamento de Proteção Coletiva (EPC) desde sua especificação técnica (compras, engenharia), instalação (manutenção), treinamento dos operadores (RH, supervisão) até a verificação de sua eficácia (segurança do trabalho, produção).
- **Trilha de Auditoria Vertical (Focando em um Departamento/Função):** O auditor foca em um departamento ou função específica e examina como todos os requisitos relevantes do SGS se aplicam e são implementados dentro daquela unidade.
  - *Imagine:* O auditor está no departamento de Manutenção. Ele verificará como o departamento gerencia seus riscos de SSO (identificação de perigos para tarefas de manutenção), como os mecânicos são treinados, quais procedimentos de segurança eles seguem (LOTO, trabalho em altura, espaço confinado), como os EPIs são gerenciados para eles, como os incidentes de manutenção são investigados, etc.

#### **Benefícios do Rastreamento de Processos:**

- **Visão Integrada:** Ajuda a entender como os diferentes elementos do SGS se conectam e interagem na prática.
- **Identificação de Falhas na Interface entre Processos:** Muitas vezes, os problemas ocorrem nas "costuras" entre diferentes departamentos ou etapas de um processo.
- **Avaliação da Eficácia Real:** Permite ver se o sistema funciona de ponta a ponta, e não apenas em silos.

*Considere este exemplo combinando as técnicas:* Um auditor, ao observar uma atividade de pintura (amostragem de atividade), nota que o pintor está usando uma máscara inadequada para os vapores de tinta. Isso o leva a iniciar uma trilha de auditoria: ele entrevista o pintor sobre o treinamento recebido para seleção e uso de EPIs. Depois, verifica os registros de treinamento no RH. Em seguida, analisa o procedimento da empresa para seleção de EPIs para atividades de pintura e o compara com as recomendações da FISPQ da tinta utilizada. Ele também conversa com o supervisor sobre como a adequação dos EPIs é verificada

antes do início do trabalho. Essa combinação de observação e rastreamento pode revelar uma falha sistêmica no processo de gestão de proteção respiratória.

Ao empregar a amostragem de atividades de forma criteriosa e ao seguir as trilhas de auditoria com perspicácia, o auditor de SSO consegue ir além das aparências, mergulhando na dinâmica real do sistema de gestão e coletando evidências robustas que refletem a verdadeira performance da organização em proteger seus trabalhadores.

## **Análise documental e de registros: Desvendando o sistema "no papel" e na prática**

A análise crítica de documentos e registros é uma das três pilstras fundamentais da coleta de evidências em uma auditoria de SSO, ao lado das entrevistas e da observação em campo. Enquanto as entrevistas revelam percepções e conhecimentos, e a observação mostra a prática, a análise documental permite ao auditor verificar o que a organização *declara* que faz (através de suas políticas e procedimentos) e o que ela *registra* como prova de suas ações e resultados (através de seus registros). É uma imersão no "esqueleto" formal do Sistema de Gestão de SSO e nas "memórias" de sua operação.

### **Diferença entre Documentos e Registros:**

É importante distinguir:

- **Documentos:** Fornecem informações sobre *como* as coisas devem ser feitas. São diretrizes, planos, intenções. Exemplos: política de SSO, manual do SGS, procedimentos operacionais padrão (POPs), instruções de trabalho, planos de emergência, matriz de identificação de perigos e avaliação de riscos. Os documentos são vivos, ou seja, podem e devem ser revisados e atualizados.
- **Registros:** Fornecem evidências de que as coisas *foram* feitas ou dos resultados alcançados. São históricos, provas de conformidade. Exemplos: listas de presença de treinamentos, relatórios de inspeção preenchidos, certificados de calibração de equipamentos, formulários de investigação de acidentes, atas de reunião da CIPA, resultados de monitoramento ambiental. Os registros, uma vez preenchidos, não devem ser alterados (a menos que por processo formal de correção com rastreabilidade).

### **O Que Buscar na Análise Documental e de Registros?**

O auditor examina documentos e registros com múltiplos objetivos:

#### **1. Conformidade com os Critérios da Auditoria:**

- A documentação do SGS (políticas, procedimentos) atende aos requisitos da norma de referência (ISO 45001), da legislação aplicável e de outros critérios definidos para a auditoria?
- Os registros demonstram que as atividades planejadas foram executadas conforme os procedimentos e os requisitos legais?
- *Imagine aqui a seguinte situação:* A NR-7 exige que o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) seja elaborado e implementado. O auditor verificará se o documento PCMSO existe, se ele contempla os

exames previstos para cada função, e se os Atestados de Saúde Ocupacional (ASOs) (registros) dos trabalhadores estão válidos e indicam a realização dos exames corretos.

**2. Adequação da Documentação:**

- Os procedimentos são claros, compreensíveis e suficientemente detalhados para guiar a execução segura das tarefas?
- A documentação é apropriada para o tamanho, a complexidade e os riscos da organização? (Uma pequena oficina não precisa do mesmo volume de documentos que uma grande refinaria).
- A política de SSO é comunicada e entendida?

**3. Implementação Efetiva:**

- Os registros fornecem evidências de que os procedimentos estão sendo realmente seguidos na prática?
- Há consistência entre o que está documentado e o que foi observado ou dito nas entrevistas?
- *Considere este cenário:* Um procedimento de inspeção mensal de extintores existe e parece completo. O auditor então solicita os registros dessas inspeções dos últimos seis meses. Se os registros não existem, estão incompletos ou indicam que as inspeções não foram feitas, isso evidencia uma falha na implementação do procedimento.

**4. Controle da Informação Documentada:**

- Os documentos estão aprovados, atualizados (versão correta em uso) e disponíveis para quem precisa deles?
- Os registros estão legíveis, identificáveis, rastreáveis, armazenados de forma segura e retidos pelo tempo necessário?
- *Para ilustrar:* O auditor pede para ver o procedimento de trabalho em altura usado por uma equipe de manutenção. Ele verifica se a versão que eles têm em mãos é a mais recente aprovada no sistema de controle de documentos da empresa.

**5. Coerência e Integração:**

- Há consistência entre diferentes documentos e registros? (Por exemplo, os perigos identificados na matriz de risco estão refletidos nos treinamentos e nos procedimentos operacionais?).
- A documentação de SSO está integrada com outros sistemas de gestão da empresa (qualidade, meio ambiente), se aplicável?

**6. Análise de Tendências e Desempenho (através de registros):**

- Registros como relatórios de incidentes, resultados de monitoramento de saúde ou de agentes ambientais, e atas de análise crítica podem fornecer insights sobre o desempenho de SSO da organização ao longo do tempo e sobre a eficácia das ações tomadas.

**Técnicas para Análise Documental e de Registros:**

- **Amostragem:** É impraticável analisar todos os documentos e registros. O auditor seleciona uma amostra representativa, focando nos mais críticos ou onde há maior risco.
- **Rastreabilidade:** Seguir um processo ou um requisito através de diferentes documentos e registros para verificar a conexão e a consistência.

- **Comparação:** Confrontar o conteúdo de um documento com os requisitos da norma, da lei, ou com as práticas observadas.
- **Verificação de Autenticidade (quando necessário):** Em alguns casos, pode ser preciso verificar se um registro é genuíno (por exemplo, um certificado de calibração de um laboratório externo).

*Imagine um auditor analisando o processo de "Gestão de Mudanças" de uma indústria. Ele solicitaria o procedimento de gestão de mudanças, depois pegaria um exemplo de uma mudança recente significativa (como a instalação de uma nova máquina). Ele então buscaria os registros associados a essa mudança: a análise de risco realizada antes da mudança, os registros de treinamento dos operadores na nova máquina, as atualizações nos procedimentos operacionais, a permissão para o comissionamento, etc. Ele está verificando se o que o procedimento de gestão de mudanças preconiza foi de fato cumprido e registrado.*

A análise documental e de registros exige atenção aos detalhes, capacidade de interpretação e um olhar crítico. Ela fornece uma riqueza de informações que, quando combinada com as evidências das entrevistas e observações, permite ao auditor de SSO construir um quadro robusto e bem fundamentado da realidade do sistema de gestão da organização auditada, identificando tanto suas fortalezas quanto suas fragilidades.

## **Cruzando informações: A triangulação de evidências para maior confiabilidade**

No processo de auditoria de SSO, raramente uma única peça de evidência é suficiente para sustentar uma constatação significativa, especialmente uma não conformidade. Para aumentar a robustez, a validade e a confiabilidade de suas conclusões, os auditores experientes utilizam uma técnica fundamental conhecida como **triangulação de evidências**. A triangulação consiste em coletar e comparar informações de múltiplas fontes e por meio de diferentes métodos (entrevistas, análise documental e observação em campo) sobre o mesmo assunto ou critério de auditoria. Quando diferentes tipos de evidências convergem e apontam para a mesma conclusão, a confiança do auditor nessa conclusão aumenta exponencialmente.

### **Por que a Triangulação é Crucial?**

#### **1. Aumenta a Confiabilidade das Constatações:**

- Se um procedimento diz uma coisa, várias pessoas entrevistadas confirmam que é assim que fazem, e a observação em campo mostra a prática alinhada, a evidência de conformidade é forte.
- Da mesma forma, se um procedimento existe, mas os trabalhadores entrevistados o desconhecem ou dizem que não é seguido, e a observação confirma a não aplicação, a evidência de não conformidade é muito mais sólida do que se baseada apenas em uma única fonte.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor entrevista um supervisor que afirma que todos os seus trabalhadores usam os protetores auriculares corretamente na área ruidosa. Durante a observação em campo, o auditor nota que três dos cinco trabalhadores naquele setor não estão com os

protetores devidamente inseridos. Ao analisar os registros de audiometria, ele percebe um aumento nos casos de perda auditiva naquele grupo. A triangulação (entrevista vs. observação vs. registro de saúde) sugere fortemente uma não conformidade e um problema de eficácia no programa de conservação auditiva, apesar da afirmação inicial do supervisor.

2. **Reduz o Risco de Interpretações Equivocadas ou Informações Parciais:**
  - Um documento pode estar desatualizado ou não refletir a prática real.
  - Um entrevistado pode ter um entendimento incompleto, um viés ou pode, intencionalmente ou não, omitir informações.
  - Uma observação pontual pode não ser representativa da prática usual.
  - Ao cruzar informações, o auditor pode identificar essas discrepâncias e aprofundar a investigação para entender o quadro completo.
3. **Fortalece a Base para Não Conformidades:**
  - Uma não conformidade baseada em múltiplas evidências convergentes é muito mais difícil de ser contestada pelo auditado e fornece uma base mais sólida para a necessidade de ações corretivas.
4. **Ajuda a Identificar a Causa Raiz:**
  - Discrepâncias entre o que está documentado, o que é dito e o que é feito podem ser pistas importantes para identificar as causas raízes de problemas sistêmicos.

### Como Realizar a Triangulação na Prática:

O auditor deve, ao longo de todo o processo de coleta de evidências, estar constantemente buscando oportunidades para cruzar informações:

- **Após uma Entrevista:**
  - "O Sr. Silva me disse que existe um checklist para inspeção diária da empilhadeira. Poderia me mostrar esse checklist (documento) e os registros dos últimos dias (registros)? E podemos ir até a área para eu ver uma empilhadeira sendo inspecionada (observação)?"
- **Após uma Observação:**
  - "Observei que o acesso à área de soldagem não está restrito e pessoas sem os EPIs adequados estavam transitando próximas. Existe um procedimento que define as regras de acesso a essa área (documento)? O que o supervisor de soldagem e os trabalhadores da área entendem sobre essas regras (entrevista)?"
- **Após a Análise de um Documento:**
  - "Este procedimento de trabalho em altura (documento) parece muito completo. Como ele foi comunicado aos trabalhadores (entrevista com RH/supervisores)? Os trabalhadores demonstram conhecimento prático dele em suas atividades (observação/entrevista com trabalhadores)?"

*Considere este cenário de triangulação para avaliar a eficácia do treinamento de combate a incêndio:* 1. **Análise Documental:** O auditor verifica o procedimento de treinamento, o conteúdo programático, as listas de presença (registros) e os certificados dos instrutores. (O sistema parece estar "no papel"). 2. **Entrevistas:** Ele entrevista alguns membros da brigada de incêndio, perguntando sobre o que aprenderam, com que frequência treinam e como se

sentem preparados. Ele também pergunta a trabalhadores comuns o que fariam se descobrissem um princípio de incêndio. (Verifica o conhecimento e a percepção). 3.

**Observação em Campo:** Ele observa as condições dos equipamentos de combate a incêndio (extintores, hidrantes), a sinalização de emergência e, se possível e planejado, acompanha um simulado de abandono ou de combate a um princípio de incêndio. (Verifica a prática e a infraestrutura).

Se todas essas fontes apontarem para um bom nível de preparo (documentação completa, brigadistas confiantes e conhecedores, trabalhadores sabendo o que fazer, equipamentos em ordem, simulado bem executado), a conclusão sobre a eficácia do treinamento será robusta. Se houver discrepâncias (por exemplo, documentos perfeitos, mas brigadistas inseguros ou equipamentos obstruídos), a triangulação ajuda a identificar exatamente onde estão as falhas.

### O Que Fazer com Informações Divergentes?

Quando as evidências de diferentes fontes são contraditórias, o auditor não deve simplesmente escolher a que mais lhe agrada. Ele deve:

- **Investigar Mais a Fundo:** Tentar entender o porquê da divergência.
- **Coletar Mais Evidências:** Buscar informações adicionais de outras fontes ou por outros métodos.
- **Considerar a Confiabilidade de Cada Fonte:** Algumas evidências podem ser inerentemente mais fortes que outras (um registro assinado vs. uma opinião verbal, por exemplo).
- **Ser Cauteloso nas Conclusões:** Se a divergência persistir e não for possível obter clareza, o auditor deve ser cuidadoso ao formular suas constatações, talvez apontando a inconsistência como uma área que necessita de maior atenção por parte do auditado.

A triangulação de evidências não é uma etapa isolada, mas uma mentalidade que o auditor deve adotar ao longo de toda a coleta de dados. É a prática de constantemente questionar, comparar e conectar informações para construir um mosaico o mais fiel possível da realidade do Sistema de Gestão de SSO, garantindo que as conclusões da auditoria sejam não apenas defensáveis, mas também verdadeiramente úteis para a organização auditada.

### Amostragem em auditoria: Quando, por que e como amostrar evidências

Em qualquer auditoria de SSO, seja ela de um pequeno escritório ou de uma vasta complexo industrial, é virtualmente impossível para o auditor examinar cada documento, cada registro, cada atividade e entrevistar cada pessoa. A auditoria, por sua própria natureza, opera com base em **amostragem**. A amostragem é o processo de selecionar um subconjunto representativo de uma população maior (sejam eles documentos, registros, processos, áreas ou pessoas) para inspeção ou teste, com o objetivo de fazer inferências ou tirar conclusões sobre a população como um todo. A habilidade de realizar uma amostragem eficaz e criteriosa é, portanto, essencial para o auditor de SSO, pois impacta diretamente a validade e a confiabilidade das constatações da auditoria.

#### Por que Amostrar?

A principal razão para o uso da amostragem é a **eficiência**. Verificar 100% de tudo seria impraticável em termos de tempo, custo e recursos. A amostragem permite que o auditor:

- Conduza a auditoria dentro de um prazo razoável.
- Foque seus esforços nas áreas mais significativas.
- Obtenha evidências suficientes para formar uma base razoável para suas conclusões, sem a necessidade de um censo completo.

### Quando Amostrar?

A amostragem é utilizada em praticamente todas as fases da coleta de evidências:

- **Análise Documental:** Ao invés de ler todos os procedimentos de uma empresa com centenas deles, o auditor pode selecionar uma amostra de procedimentos críticos ou daqueles relacionados aos processos de maior risco.
- **Análise de Registros:** Para verificar a conformidade com o treinamento, o auditor não verificará o registro de treinamento de todos os 1000 funcionários; ele selecionará uma amostra. O mesmo vale para registros de inspeção, manutenção, calibração, etc.
- **Observação de Atividades:** O auditor observará uma amostra de tarefas sendo executadas, não todas.
- **Entrevistas:** Serão entrevistados representantes de diferentes áreas e níveis, não todos os colaboradores.

### Princípios da Amostragem em Auditoria:

- **Objetivo Claro:** A amostra deve ser selecionada com um objetivo específico em mente (por exemplo, verificar a conformidade com um requisito específico, avaliar a eficácia de um controle).
- **Representatividade:** A amostra deve, na medida do possível, refletir as características da população da qual foi retirada. Se a amostra for enviesada, as conclusões também serão.
- **Suficiência:** O tamanho da amostra deve ser grande o suficiente para fornecer a confiança desejada nas conclusões, mas não tão grande a ponto de tornar o processo ineficiente. Não existe um "número mágico" para o tamanho da amostra; ele depende de vários fatores.
- **Risco de Amostragem:** O auditor deve estar ciente de que sempre existe um risco de que a amostra não seja perfeitamente representativa da população. Isso significa que a conclusão baseada na amostra pode ser diferente da conclusão que seria obtida se toda a população fosse examinada. O auditor busca minimizar esse risco através de um planejamento cuidadoso da amostragem.

### Métodos de Amostragem:

A ISO 19011 menciona que a amostragem em auditoria pode ser **estatística** ou **não estatística (baseada em julgamento)**.

1. **Amostragem Não Estatística (Baseada em Julgamento Profissional):**
  - É o método mais comum em auditorias de sistemas de gestão.

- O auditor usa sua experiência, conhecimento do auditado, avaliação de riscos e julgamento profissional para selecionar os itens da amostra.
- Não envolve cálculos estatísticos complexos para determinar o tamanho da amostra ou para extrapolar os resultados para a população com um nível de confiança estatístico.
- **Técnicas comuns:**
  - **Amostragem Aleatória Simples (ou Haphazard):** Selecionar itens sem um padrão predefinido, mas tentando evitar vieses. (Ex: pegar alguns relatórios de uma pilha).
  - **Amostragem por Blocos:** Selecionar uma sequência de itens (Ex: todos os registros de inspeção de uma determinada semana).
  - **Amostragem Direcionada (ou Focada):** Selecionar itens com base em critérios específicos, como áreas de alto risco, itens de alto valor, itens com histórico de problemas, ou para cobrir diferentes tipos de transações ou processos.
    - *Imagine aqui a seguinte situação:* Ao auditar os registros de manutenção preventiva, o auditor decide focar sua amostra nos equipamentos mais críticos para a segurança (vasos de pressão, pontes rolantes) e também incluir alguns equipamentos menos críticos para ter uma visão mais ampla.
  - **Amostragem por Atributos (para verificar a presença ou ausência de uma característica):** Por exemplo, verificar em uma amostra de 20 registros de treinamento se todos possuem a assinatura do instrutor.

## 2. Amostragem Estatística:

- Envolve o uso de teoria da probabilidade para projetar a amostra, selecionar os itens e avaliar os resultados.
- Permite que o auditor quantifique o risco de amostragem e faça inferências sobre a população com um nível de confiança estatístico declarado.
- É mais complexa e demorada, e geralmente utilizada quando se necessita de um alto grau de precisão ou quando as consequências de uma conclusão errada são muito graves. Menos comum em auditorias de rotina de SGS, mas pode ser usada em investigações específicas ou auditorias financeiras/de conformidade muito detalhadas.

### Fatores que Influenciam o Tamanho da Amostra (na amostragem baseada em julgamento):

- **Risco Avaliado:** Quanto maior o risco percebido na área ou processo, maior tende a ser a amostra.
- **Resultados de Auditorias Anteriores:** Se auditorias anteriores mostraram muitos problemas, a amostra pode ser maior.
- **Confiança nos Controles Internos do Auditado:** Se os controles internos parecem fracos, a amostra pode precisar ser maior.
- **Importância do Requisito:** Para requisitos considerados críticos, a amostra pode ser mais extensa.
- **Taxa de Erro Esperada:** Se o auditor espera encontrar muitos erros, ele pode começar com uma amostra menor e expandi-la se os erros se confirmarem.

- **Homogeneidade da População:** Se a população é muito homogênea, uma amostra menor pode ser suficiente.

*Considere este cenário:* Um auditor está verificando a conformidade das Permissões de Trabalho para Espaços Confinados (PTs-EC). A empresa emitiu cerca de 100 PTs-EC nos últimos 6 meses. \* Se uma auditoria interna recente bem conduzida não encontrou problemas significativos, o auditor de terceira parte pode decidir pegar uma amostra menor (ex: 10-15 PTs), focando nas mais recentes ou nas relacionadas a atividades de maior risco. \* Se, no entanto, há histórico de incidentes em espaços confinados ou se a análise documental do procedimento de PT-EC revelou fragilidades, o auditor pode optar por uma amostra maior (ex: 20-25 PTs) e mais diversificada.

**Documentando a Amostragem:** É uma boa prática que o auditor documente sua abordagem de amostragem, especialmente o racional por trás da seleção e do tamanho da amostra (mesmo que não estatística), para que suas conclusões possam ser entendidas e, se necessário, revisadas.

A amostragem é uma ferramenta poderosa, mas deve ser usada com discernimento. Um auditor de SSO competente combina seu conhecimento técnico e sua experiência com um julgamento profissional sólido para selecionar amostras que sejam ao mesmo tempo eficientes e eficazes, permitindo-lhe formar conclusões confiáveis sobre o sistema de gestão como um todo, a partir da análise de uma parte dele.

## **Registro de evidências: Documentando as descobertas de forma clara e concisa**

Durante todo o processo de coleta de evidências em uma auditoria de SSO – seja através de entrevistas, observações em campo ou análise de documentos e registros – o auditor está constantemente absorvendo informações, identificando fatos e formando percepções. No entanto, a memória humana é falível e as impressões podem se dissipar. Por isso, o **registro sistemático, claro, conciso e preciso das evidências** coletadas é uma atividade fundamental e contínua para o auditor. Essas anotações de campo são a matéria-prima essencial para a formulação das constatações da auditoria, para a elaboração do relatório final e para garantir a rastreabilidade e a defensabilidade das conclusões.

### **Por que Registrar as Evidências é Crucial?**

1. **Suporte às Constatações da Auditoria:** As anotações detalhadas fornecem a base factual para cada conformidade, não conformidade ou oportunidade de melhoria identificada. Sem um registro adequado da evidência, uma constatação pode ser facilmente contestada ou considerada subjetiva.
2. **Auxílio à Memória:** O auditor pode coletar uma grande quantidade de informações durante a auditoria. Anotações precisas ajudam a lembrar dos detalhes importantes no momento de consolidar os achados e redigir o relatório.
3. **Facilita a Elaboração do Relatório de Auditoria:** Um bom conjunto de notas de campo torna a tarefa de escrever o relatório muito mais fácil e rápida, pois as informações já estão organizadas e as evidências documentadas.

4. **Permite a Rastreabilidade:** Se surgir alguma dúvida ou questionamento sobre uma constatação após a auditoria, as anotações do auditor devem permitir rastrear qual evidência específica levou àquela conclusão.
5. **Demonstra Due Diligence (Devido Cuidado Profissional):** Registros de auditoria bem feitos evidenciam que o auditor foi diligente e metódico em seu trabalho.
6. **Útil para Auditorias Futuras:** As anotações podem fornecer informações valiosas para o planejamento de auditorias de acompanhamento ou futuras auditorias, indicando áreas que necessitaram de atenção especial.

### **O Que Registrar? (Técnicas de Anotação Eficazes):**

O estilo de anotação pode variar de auditor para auditor, mas algumas informações são essenciais para um bom registro de evidências:

- **Fatos e Dados Objetivos:**
  - O que foi observado, dito, lido.
  - Nomes de documentos e seus códigos/revisões.
  - Conteúdo específico de cláusulas de procedimentos ou leis.
  - Quantidades, datas, números, resultados de medições.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Em vez de anotar "Alguns EPIs estavam ruins", o auditor registra: "Observado no Almojarifado Central, prateleira C-5, em [data/hora]: 3 pares de luvas de raspa (marca X, lote Y) com rasgos visíveis na palma. Entrevista com o almoxarife, Sr. José, confirmou que são para distribuição."
- **Referências Claras:**
  - **Fonte da Evidência:** De onde a informação foi obtida (entrevista, documento, observação, registro).
  - **Pessoas Envolvidas:** Nomes e cargos dos entrevistados (com consentimento para citação, se necessário, ou apenas cargos se a política for de anonimato no relatório), ou de quem estava realizando a atividade observada.
  - **Locais Específicos:** Departamento, setor, máquina, equipamento (com identificação, se possível, como número de patrimônio).
  - **Datas e Horários:** Especialmente para observações pontuais ou para rastrear a temporalidade de registros.
- **Conexão com os Critérios da Auditoria:**
  - Se uma evidência aponta para uma conformidade ou não conformidade, anotar qual requisito da norma, lei ou procedimento está sendo atendido ou não.
- **Linguagem Clara, Concisa e Legível:**
  - Usar frases curtas e diretas.
  - Evitar jargões desnecessários ou abreviações que só o auditor entende (a menos que sejam universalmente conhecidas na equipe).
  - Garantir que as anotações sejam legíveis (especialmente se manuscritas) para o próprio auditor e, se necessário, para outros membros da equipe ou para revisão.
- **Distinguir Fatos de Opiniões/Inferências:**

- Se o auditor tem uma impressão ou uma inferência, ele deve anotá-la separadamente dos fatos observados, talvez como um "ponto a investigar melhor".

*Considere este exemplo de uma anotação em um checklist durante a auditoria do processo de "Treinamento em SSO":* \* **Critério:** ISO 45001, Cláusula 7.2 b) "A organização deve assegurar que os trabalhadores sejam competentes com base em educação, formação ou experiência apropriadas." Procedimento Interno PI-RH-003 "Programa de Integração de Novos Colaboradores". \* **Evidência/Observação:** \* "Entrevista com Joana (Operadora Máquina Z, admitida em [data]): Afirmou ter recebido treinamento de integração de 2h sobre SSO geral, mas não específico sobre os riscos da Máquina Z. Não soube explicar o procedimento de parada de emergência da Máquina Z." \* "Análise do registro de treinamento de Joana (Ficha de Treinamento FT-1052): Confirma participação em Integração SSO Geral em [data]. Não há menção a treinamento específico na Máquina Z." \* "Observação da Máquina Z (patrimônio 789) em operação: Procedimento de parada de emergência (IT-SEG-MZ-001) afixado ao lado da máquina, mas parcialmente ilegível (sujo de graxa)." \* **Constatação Preliminar (para discutir com o líder):** Potencial Não Conformidade – Competência e treinamento específico para a função/equipamento não totalmente evidenciados.

### **Ferramentas para Registro:**

- **Cadernos de Campo/Blocos de Anotações:** Tradicionais, mas ainda eficazes.
- **Checklists (Listas de Verificação):** Com espaço para anotações detalhadas.
- **Tablets ou Laptops:** Com softwares de processamento de texto, planilhas ou aplicativos específicos para auditoria. Permitem digitação direta, inserção de fotos (com permissão) e melhor organização.
- **Gravadores de Áudio (com consentimento explícito do entrevistado):** Podem ser úteis para capturar detalhes de entrevistas complexas, mas a transcrição pode ser demorada. A política da auditoria e a permissão do auditado são mandatórias.
- **Câmeras Fotográficas (com consentimento explícito e seguindo as regras do auditado):** Fotos podem ser evidências poderosas de condições observadas (boas ou ruins), mas questões de confidencialidade e privacidade devem ser rigorosamente observadas.

Independentemente da ferramenta utilizada, o importante é que o auditor desenvolva um sistema de registro que funcione para ele, que seja consistente e que capture as informações necessárias para suportar o processo de auditoria de forma íntegra e profissional. Anotações bem feitas não são apenas um "lembrete" para o auditor; são a espinha dorsal da credibilidade da auditoria.

### **Coletando evidências em auditorias remotas: Desafios e estratégias**

A prática da auditoria remota, impulsionada significativamente pela necessidade de distanciamento social durante a pandemia de COVID-19, mas também pelas vantagens em termos de redução de custos e tempo de deslocamento, tornou-se uma realidade cada vez mais presente no universo das auditorias de Sistemas de Gestão, incluindo os de SSO. Coletar evidências objetivas, relevantes e suficientes sem estar fisicamente presente nas

instalações do auditado apresenta um conjunto único de desafios, mas também abre portas para o uso de tecnologias e estratégias inovadoras.

### **Desafios da Coleta de Evidências em Auditorias Remotas de SSO:**

#### **1. Limitações na Observação Direta em Campo:**

- Este é, talvez, o maior desafio para auditorias de SSO, onde a observação das condições do ambiente de trabalho e das práticas de segurança é crucial. É difícil replicar totalmente a riqueza de uma observação presencial através de uma tela.
- A qualidade da imagem e do som em transmissões de vídeo pode ser um fator limitante.
- O auditor não tem controle total sobre o que está sendo mostrado (o auditado pode, intencionalmente ou não, direcionar a câmera apenas para áreas "arrumadas" ou processos "perfeitos").

#### **2. Dificuldades na Construção de Rapport e na Leitura da Linguagem Corporal:**

- Em entrevistas virtuais, pode ser mais difícil estabelecer o mesmo nível de conexão e confiança com o entrevistado do que em uma conversa presencial.
- A leitura de nuances da linguagem corporal e do ambiente da entrevista fica prejudicada.

#### **3. Questões Tecnológicas:**

- Dependência de conexão estável de internet tanto para o auditor quanto para o auditado.
- Familiaridade das partes com as plataformas de videoconferência e compartilhamento de arquivos.
- Segurança da informação no compartilhamento de documentos e registros online.
- Problemas técnicos (falhas de áudio, vídeo, software) podem interromper o fluxo da auditoria.

#### **4. Verificação da Autenticidade e Integridade de Documentos e Registros Digitais:**

- Maior dificuldade em verificar se um documento digital não foi alterado, em comparação com a análise de um documento físico original, em alguns casos.

#### **5. Engajamento do Auditado:**

- Manter o foco e o engajamento dos auditados durante longas sessões de auditoria remota pode ser mais desafiador.

#### **6. Limitações em Setores ou Processos Específicos:**

- Auditar remotamente processos industriais complexos, áreas de alto risco ou locais com restrições de gravação de imagem pode ser particularmente difícil ou inviável.

### **Estratégias e Tecnologias para Coleta de Evidências Remotas:**

Apesar dos desafios, diversas estratégias e tecnologias podem ser empregadas para maximizar a eficácia da coleta de evidências em auditorias remotas de SSO:

## 1. Planejamento Detalhado e Acordos Prévios:

- O planejamento de uma auditoria remota precisa ser ainda mais meticuloso.
- Definir claramente com o auditado quais tecnologias serão usadas, realizar testes prévios, estabelecer protocolos para compartilhamento de documentos e para "visitas virtuais".
- Obter consentimento para gravação de entrevistas ou tours virtuais, se aplicável e permitido.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Antes de uma auditoria remota, o auditor líder envia ao auditado um "Protocolo de Auditoria Remota" detalhando as plataformas a serem usadas (Zoom, Microsoft Teams), como os documentos devem ser disponibilizados (link seguro para pasta na nuvem), e os requisitos para o tour virtual (disponibilidade de um smartphone ou tablet com boa câmera e internet estável, e um acompanhante do auditado para guiar a câmera).

## 2. Entrevistas Virtuais:

- Utilizar plataformas de videoconferência que permitam boa qualidade de áudio e vídeo e, se necessário, compartilhamento de tela.
- Manter as mesmas boas práticas de entrevistas presenciais (perguntas abertas, escuta ativa), com atenção redobrada para manter o engajamento e observar as reações visíveis do entrevistado.
- Sessões mais curtas e com intervalos podem ser mais produtivas.

## 3. Análise Documental Remota:

- Utilizar plataformas seguras de compartilhamento de arquivos (Google Drive, SharePoint, Dropbox com controle de acesso) para que o auditado disponibilize os documentos e registros solicitados.
- O auditor pode analisar os documentos em tempo real, compartilhando sua tela com o auditado para discutir pontos específicos, se necessário.

## 4. Observação Remota (Tour Virtual Guiado):

- Um representante do auditado percorre as instalações com um dispositivo móvel (smartphone, tablet) transmitindo vídeo ao vivo para o auditor.
- O auditor direciona o "guia", pedindo para focar em determinados equipamentos, observar detalhes, aproximar a câmera de painéis ou documentos afixados, e até mesmo interagir brevemente com trabalhadores encontrados no caminho (com os devidos cuidados e permissões).
- Uso de drones (operados pelo auditado ou por terceiros contratados) para inspecionar áreas externas, telhados ou locais de difícil acesso, com transmissão das imagens para o auditor.
- Solicitação de fotografias e vídeos específicos de determinadas áreas, equipamentos ou processos, tirados pelo auditado sob orientação do auditor.
- *Considere este cenário:* Durante um tour virtual por uma oficina, o auditor pede ao guia para aproximar a câmera da etiqueta de inspeção de um extintor de incêndio e depois para mostrar o manômetro de pressão do mesmo. Ele também pede para ver a organização da bancada de ferramentas de um mecânico.

## 5. Revisão de Registros em Tempo Real:

- O auditado pode compartilhar sua tela para mostrar sistemas informatizados de gestão de manutenção, treinamento ou incidentes, permitindo que o auditor veja os registros diretamente na fonte.

## 6. Simulações e Demonstrações Remotas:

- Em alguns casos, o auditado pode realizar uma demonstração de um procedimento (por exemplo, como um bloqueio de equipamento é feito) via vídeo, ou até mesmo um pequeno simulado de emergência (como a evacuação de um escritório) sendo filmado.

## 7. Combinação com Auditorias Híbridas:

- Muitas vezes, a abordagem mais eficaz pode ser a híbrida: realizar parte da auditoria remotamente (análise documental, entrevistas com a gerência) e uma visita presencial mais curta e focada para as observações de campo essenciais e entrevistas com a linha de frente.

### Considerações Adicionais:

- **Competência do Auditor:** Os auditores precisam ser treinados não apenas nas técnicas de auditoria remota, mas também no uso das tecnologias envolvidas.
- **Confiança e Transparência:** Uma auditoria remota bem-sucedida depende ainda mais de uma relação de confiança e transparência entre o auditor e o auditado.
- **Limitações Devem Ser Registradas:** Se a natureza remota da auditoria impediu a avaliação completa de algum aspecto, isso deve ser claramente declarado no relatório de auditoria.

Embora a auditoria remota de SSO não substitua completamente a riqueza da presença física em todos os cenários, ela se estabeleceu como uma ferramenta valiosa e viável. Com planejamento cuidadoso, uso inteligente da tecnologia e adaptação das técnicas de coleta de evidências, é possível conduzir auditorias remotas que sejam eficazes, eficientes e que contribuam para a melhoria da segurança e saúde ocupacional.

### Lidando com informações confidenciais ou sensíveis durante a coleta de evidências

Durante o curso de uma auditoria de SSO, é comum que os auditores tenham acesso a uma variedade de informações da organização auditada, algumas das quais podem ser altamente confidenciais ou sensíveis. Essas informações podem incluir segredos comerciais, dados financeiros, informações pessoais de funcionários (como registros médicos ou de treinamento), detalhes de processos produtivos proprietários, ou mesmo informações sobre vulnerabilidades de segurança que, se mal utilizadas, poderiam prejudicar a empresa ou seus colaboradores. O manejo adequado dessas informações é uma responsabilidade ética e profissional fundamental do auditor e da organização auditora, regida pelo princípio da **confidencialidade**.

### Tipos de Informações Confidenciais ou Sensíveis em Auditorias de SSO:

- **Informações Pessoais de Funcionários:**
  - Registros médicos do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), como Atestados de Saúde Ocupacional (ASOs) que podem conter diagnósticos ou condições de saúde.
  - Detalhes de investigações de acidentes que mencionam nomes ou circunstâncias pessoais.

- Registros de desempenho individual ou avaliações de competência.
- Informações sobre reclamações ou denúncias feitas por trabalhadores.
- **Segredos Comerciais e Processos Proprietários:**
  - Detalhes sobre formulações de produtos, tecnologias de fabricação, planos de negócios ou estratégias de mercado que o auditor pode observar ou ter acesso indireto ao auditar os processos de SSO relacionados.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Ao auditar uma indústria farmacêutica, o auditor pode ter acesso visual a áreas de produção de um novo medicamento ainda não lançado no mercado.
- **Dados Financeiros ou Contratuais:**
  - Informações sobre custos de implementação de medidas de segurança, orçamentos de SSO, ou detalhes de contratos com fornecedores de serviços de segurança ou saúde.
- **Vulnerabilidades de Segurança (Física ou Lógica):**
  - Ao avaliar a segurança patrimonial como parte de um plano de emergência, por exemplo, o auditor pode tomar conhecimento de pontos fracos no sistema de segurança da empresa.
- **Informações sobre Litígios ou Fiscalizações Anteriores:**
  - Detalhes de processos trabalhistas em andamento relacionados a acidentes ou doenças, ou relatórios de fiscalizações de órgãos governamentais.

### **Princípios e Práticas para Lidar com Informações Confidenciais:**

1. **Acordos de Confidencialidade (Non-Disclosure Agreements - NDAs):**
  - É uma prática comum, especialmente em auditorias de terceira parte ou de segunda parte, que os auditores e a organização auditada assinem um Acordo de Confidencialidade com o auditado antes do início da auditoria. Este documento legaliza o compromisso de não divulgar as informações confidenciais.
  - Mesmo na ausência de um NDA formal, o princípio ético da confidencialidade, conforme a ISO 19011, deve ser rigorosamente seguido.
2. **Acesso Restrito e Necessidade de Conhecer:**
  - Os auditores só devem buscar acesso às informações que são estritamente necessárias para atingir os objetivos da auditoria e verificar a conformidade com os critérios.
  - Se um documento contém informações sensíveis que não são relevantes para a auditoria de SSO, o auditor deve evitar analisá-las ou solicitar que o auditado mascare essas partes.
  - *Considere este cenário:* O auditor precisa verificar se os exames médicos periódicos estão sendo realizados. Ele pode precisar ver o ASO para confirmar a data e a aptidão, mas não necessariamente os detalhes do diagnóstico, a menos que sejam diretamente relevantes para um risco ocupacional específico que está sendo avaliado e que o auditado consinta ou que haja uma base legal para tal.
3. **Manuseio Seguro da Informação:**
  - **Documentos Físicos:** Devem ser mantidos em local seguro durante a auditoria (por exemplo, em uma pasta ou sala designada), não devem ser deixados desacompanhados em locais públicos e devem ser devolvidos ou

destruídos de forma segura (se cópias foram feitas com permissão) ao final da auditoria, conforme acordado.

- **Informações Digitais:** Se o auditor acessa sistemas do auditado ou recebe arquivos digitais, ele deve garantir a segurança de seus próprios dispositivos (laptop, tablet) com senhas, criptografia (se necessário) e antivírus. Os arquivos devem ser armazenados de forma segura e excluídos após o período de retenção necessário para a auditoria. O uso de redes Wi-Fi públicas para transmitir dados sensíveis deve ser evitado.

#### 4. **Discrição nas Anotações e no Relatório:**

- As anotações do auditor devem focar nos fatos relevantes para as constatações, evitando registrar detalhes confidenciais desnecessários.
- O relatório de auditoria deve ser redigido de forma a apresentar as constatações e evidências sem expor informações sensíveis além do estritamente necessário para justificar a conclusão. Nomes de indivíduos geralmente não são mencionados em relatórios de não conformidade, a menos que seja essencial e acordado (foca-se no cargo ou função).
- *Para ilustrar:* Em vez de escrever "O Sr. João da Silva, operador da máquina X, admitiu que nunca desliga a máquina para remover peças presas", o relatório poderia dizer: "Observou-se e foi confirmado em entrevista com um operador da máquina X que o procedimento de parada da máquina para desobstrução nem sempre é seguido."

#### 5. **Comunicação Restrita dos Resultados:**

- O relatório de auditoria e suas constatações devem ser comunicados apenas às pessoas autorizadas dentro da organização auditada e do cliente da auditoria. A equipe auditora deve abster-se de discutir detalhes da auditoria com terceiros não envolvidos.

#### 6. **Treinamento da Equipe Auditora:**

- Os auditores devem ser treinados sobre a importância da confidencialidade e sobre os procedimentos para manuseio seguro de informações.

#### 7. **Devolução ou Destruição Segura:**

- Ao final do processo de auditoria (incluindo o período de retenção de registros da auditoria, que deve ser definido), quaisquer cópias de documentos confidenciais do auditado devem ser devolvidas ou destruídas de forma segura (por exemplo, por fragmentação de papel ou exclusão segura de arquivos digitais).

Lidar com informações confidenciais ou sensíveis exige um alto grau de profissionalismo, integridade e atenção aos detalhes por parte de toda a equipe auditora. A quebra da confidencialidade pode ter sérias consequências legais, financeiras e de reputação tanto para o auditor/organização auditora quanto para o auditado. Ao demonstrar um compromisso firme com a proteção das informações do auditado, o auditor reforça a confiança no processo de auditoria e na sua própria conduta ética.

## **Conduzindo a auditoria de SSO na prática: Da reunião de abertura à gestão do tempo e imprevistos**

## **O palco está montado: A transição do planejamento para a execução da auditoria**

Após semanas, ou talvez meses, de cuidadoso planejamento, onde objetivos foram definidos, escopos delimitados, critérios estabelecidos, equipes formadas e planos detalhados foram elaborados, chega o momento crucial da auditoria de Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO): a sua condução. Esta é a fase em que o "script" da auditoria, tão diligentemente preparado, ganha vida. O palco está montado, os atores (auditores e auditados) estão posicionados, e as luzes se acendem para o início da avaliação prática, onde as teorias e os documentos serão confrontados com a realidade operacional da organização. É o momento de calçar as botinas de segurança (metafórica e, muitas vezes, literalmente), pegar a prancheta (ou o tablet) e mergulhar no dia a dia da empresa para coletar as evidências que sustentarão as conclusões da auditoria.

A transição do planejamento para a execução não é um simples virar de página; é um processo que exige do auditor líder e de sua equipe uma mudança de mentalidade. Se o planejamento demandou visão estratégica, organização e antecipação, a condução exige dinamismo, capacidade de observação aguçada, habilidades de interação em tempo real, flexibilidade para lidar com o inesperado e, acima de tudo, a aplicação prática e consistente das técnicas de coleta de evidências. É nesta fase que a competência do auditor em entrevistar, observar e analisar documentos em um ambiente muitas vezes complexo e em constante movimento é posta à prova.

Imagine um diretor de cinema que passou meses preparando cada detalhe de uma filmagem: roteiro, locações, elenco, figurino, equipamentos. No dia da gravação, ele precisa traduzir toda essa preparação em cenas concretas, guiando os atores, ajustando a iluminação, resolvendo imprevistos e capturando a essência da história. De forma análoga, o auditor líder, ao iniciar a condução da auditoria, precisa garantir que todo o esforço de planejamento se materialize em uma avaliação sistemática, justa e que efetivamente contribua para os objetivos propostos, seja a certificação do sistema, a verificação da conformidade legal ou a identificação de oportunidades de melhoria interna.

A condução da auditoria é uma jornada que se inicia formalmente com a reunião de abertura e se estende por todas as atividades de coleta de evidências, culminando na preparação para a reunião de encerramento, onde os resultados preliminares serão apresentados. Ao longo deste percurso, a equipe auditora precisará não apenas seguir o plano, mas também gerenciar o tempo com eficácia, manter uma comunicação fluida com o auditado e dentro da própria equipe, e estar preparada para lidar com os imprevistos que invariavelmente surgem em qualquer processo de avaliação real. É a habilidade de navegar por essa complexidade, mantendo o foco nos objetivos e nos princípios da auditoria, que distingue uma auditoria meramente protocolar de uma auditoria verdadeiramente impactante e de valor agregado.

### **A reunião de abertura: Estabelecendo o tom e confirmando os acordos**

A reunião de abertura marca o início formal das atividades de coleta de evidências da auditoria de SSO no local (ou do início das interações síncronas, no caso de auditorias remotas). Embora possa parecer uma simples formalidade para alguns, esta reunião

desempenha um papel crucial em estabelecer o tom para toda a auditoria, construir um relacionamento profissional entre a equipe auditora e os representantes do auditado, e confirmar todos os arranjos e entendimentos previamente estabelecidos no plano de auditoria. É a primeira impressão oficial e uma oportunidade valiosa para alinhar expectativas e garantir que todos os envolvidos estejam "na mesma página".

### **Propósito da Reunião de Abertura:**

Os principais objetivos desta reunião, conduzida pelo auditor líder, são:

1. **Apresentar Formalmente a Equipe Auditora:** Introduzir cada membro da equipe auditora (e eventuais especialistas técnicos ou observadores) e seus respectivos papéis.
2. **Apresentar os Representantes do Auditado:** Permitir que os principais gestores e contatos do auditado presentes se apresentem.
3. **Confirmar os Objetivos e o Escopo da Auditoria:** Reafirmar o propósito da auditoria e as fronteiras da avaliação (quais áreas, processos, unidades serão cobertos).
4. **Confirmar os Critérios da Auditoria:** Lembrar quais normas (ISO 45001, por exemplo), leis e procedimentos internos servirão de base para a avaliação.
5. **Revisar e Confirmar o Plano de Auditoria:** Percorrer o cronograma detalhado das atividades, os horários, os locais a serem visitados e os principais entrevistados. Este é o momento para o auditado confirmar a disponibilidade de pessoal e instalações e para que o auditor líder faça pequenos ajustes logísticos de última hora, se necessário e acordado.
6. **Explicar a Metodologia da Auditoria:** Descrever brevemente como as evidências serão coletadas (entrevistas, observação, análise documental), a abordagem de amostragem e como as constatações serão formuladas e classificadas (conformidades, não conformidades – maiores/menores, oportunidades de melhoria).
7. **Estabelecer os Canais de Comunicação:** Definir como a comunicação ocorrerá durante a auditoria (por exemplo, quem do auditado será o ponto de contato principal para a equipe auditora, como o auditor líder manterá o auditado informado sobre o progresso).
8. **Confirmar a Logística:** Acertar detalhes como disponibilidade de salas para a equipe auditora, acesso à internet, necessidade de acompanhantes (guias) durante as visitas, uso de EPIs.
9. **Reafirmar a Confidencialidade:** Assegurar ao auditado que todas as informações coletadas serão tratadas com confidencialidade pela equipe auditora.
10. **Esclarecer Dúvidas:** Dar ao auditado a oportunidade de fazer perguntas sobre o processo de auditoria.
11. **Informar sobre as Condições para Encerramento da Auditoria:** Explicar como e quando a reunião de encerramento será realizada e como as constatações serão apresentadas.
12. **Mencionar o Direito de Apelação (em auditorias de certificação):** Informar sobre os canais para o auditado apresentar recursos ou reclamações sobre a condução da auditoria ou suas conclusões, se for o caso.

## Quem Participa?

- **Do lado da equipe auditora:** O auditor líder (que conduz a reunião) e todos os membros da equipe auditora (incluindo especialistas técnicos e observadores, se houver).
- **Do lado do auditado:** Representantes da alta direção (sempre que possível, para demonstrar comprometimento), os gestores das áreas que serão auditadas, o representante da direção para o SGS (se houver), e outros funcionários chave que estarão envolvidos ou que precisam estar cientes do processo.

*Imagine aqui a seguinte situação:* A auditora líder, Sra. Beatriz, inicia a reunião de abertura na empresa "Construções Seguras Ltda.". Presentes estão o diretor da empresa, os gerentes de obra e de RH, o técnico de segurança e sua equipe de dois auditores. \* Sra. Beatriz começa agradecendo a presença de todos e o tempo dedicado. \* Ela apresenta seus colegas auditores, Sr. Carlos e Sra. Diana, e menciona brevemente a experiência de cada um. \* Pedes para que os representantes da Construtora Segura se apresentem. \* Reafirma: "Nosso objetivo nestes três dias é avaliar a conformidade e a eficácia do seu sistema de gestão de SSO em relação aos requisitos da ISO 45001 e à legislação aplicável, cobrindo as operações do canteiro de obras Central e do escritório administrativo, conforme nosso plano." \* Ela repassa o cronograma, confirmando com o gerente de obra a viabilidade de visitar uma frente de escavação na parte da tarde. \* Explica: "Nossa metodologia envolverá entrevistas, observação das atividades e análise de seus documentos e registros. As constatações serão baseadas em evidências objetivas. Ao final, teremos uma reunião de encerramento para apresentar nossos achados." \* Pergunta: "Alguma dúvida sobre o plano ou sobre como procederemos?"

## Dicas para uma Reunião de Abertura Bem-Sucedida:

- **Pontualidade:** Começar no horário agendado demonstra respeito pelo tempo de todos.
- **Profissionalismo e Cortesia:** Manter um tom formal, mas amigável e respeitoso.
- **Clareza e Concisão:** Ser direto ao ponto, evitando informações desnecessárias.
- **Preparação:** O auditor líder deve estar bem preparado, com todos os documentos e informações à mão.
- **Interação:** Embora o auditor líder conduza, a reunião deve permitir a interação e o esclarecimento de dúvidas por parte do auditado.
- **Registro:** É uma boa prática registrar os participantes e os principais pontos acordados ou ajustados na reunião de abertura (por exemplo, em uma ata simples ou nas próprias notas do auditor líder).

Uma reunião de abertura bem conduzida não garante o sucesso de toda a auditoria, mas certamente cria um ambiente positivo e profissional, minimiza mal-entendidos e facilita a cooperação do auditado, pavimentando o caminho para uma coleta de evidências mais fluida e eficaz. É o aperto de mãos formal antes do início do trabalho investigativo.

## Navegando pelo terreno: Guias, acompanhantes e a interação com o auditado

Uma vez encerrada a reunião de abertura e com o plano de auditoria confirmado, a equipe auditora de SSO está pronta para iniciar a coleta de evidências "no terreno". Para muitas das atividades, especialmente aquelas que envolvem percorrer as instalações da organização auditada, observar processos e interagir com diferentes setores, a presença de **guias ou acompanhantes designados pelo auditado** é não apenas uma cortesia, mas uma necessidade prática e, muitas vezes, um requisito de segurança. A qualidade da interação entre os auditores e esses guias pode influenciar significativamente a eficiência da auditoria e o acesso às informações e áreas relevantes.

### **O Papel dos Guias/Acompanhantes:**

Os guias designados pelo auditado (que podem ser técnicos de segurança, supervisores da área, membros da CIPA ou outros funcionários com conhecimento das instalações e dos processos) têm várias funções importantes:

1. **Facilitar o Acesso:** Conduzir a equipe auditora pelas diferentes áreas da empresa, garantindo o acesso seguro e autorizado aos locais que precisam ser visitados conforme o plano de auditoria.
2. **Fornecer Informações Contextuais:** Explicar o funcionamento dos processos, o propósito dos equipamentos, identificar pessoas chave que podem ser entrevistadas e fornecer informações gerais sobre as atividades observadas.
3. **Garantir a Segurança dos Auditores:** Alertar sobre perigos específicos nas áreas visitadas, assegurar que os auditores estejam utilizando os EPIs corretos (que podem ser fornecidos pelo auditado ou pela própria equipe auditora, conforme acordado), e garantir que as regras de segurança do local sejam seguidas pela equipe auditora.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Ao entrar em uma área com alto nível de ruído, o guia da empresa certifica-se de que todos os auditores estão com seus protetores auriculares devidamente colocados e os orienta a não se aproximarem demais de uma máquina em movimento sem a devida proteção.
4. **Servir como Testemunha das Observações:** A presença do guia durante as observações de campo pode ser útil, pois ele testemunha o que o auditor viu. Isso pode facilitar o entendimento e a aceitação de eventuais constatações baseadas nessas observações.
5. **Agilizar a Logística:** Ajudar a localizar documentos ou pessoas específicas que o auditor precisa consultar ou entrevistar.

### **Otimizando a Interação com os Guias:**

Para que a interação com os guias seja produtiva, os auditores devem:

- **Ser Claros sobre seus Objetivos:** Explicar ao guia o que se pretende observar ou verificar em cada área ou processo.
- **Manter uma Comunicação Aberta e Respeitosa:** Tratar o guia como um facilitador e um colega, não como um "vigia" ou um obstáculo.
- **Fazer Perguntas Pertinentes:** Utilizar o conhecimento do guia para entender melhor o contexto, mas sem sobrecarregá-lo com perguntas que deveriam ser direcionadas a outros entrevistados.

- **Gerenciar o Tempo:** Trabalhar com o guia para garantir que o cronograma seja cumprido, mas também ser flexível se o guia precisar de tempo para organizar algo.
- **Manter a Independência:** Embora o guia seja útil, o auditor deve manter sua independência e objetividade, e não se deixar influenciar indevidamente pelas opiniões ou interpretações do guia. O auditor decide o que é relevante e o que constitui evidência.
  - *Considere este cenário:* O guia tenta minimizar uma condição insegura observada pelo auditor, dizendo "isso raramente acontece" ou "já estamos providenciando a correção". O auditor agradece a informação, registra a condição observada como evidência factual daquele momento, e pode perguntar sobre as providências, mas a constatação se baseará no que foi visto.
- **Evitar Discussões Prematuras sobre Não Conformidades:** O momento de apresentar e discutir as não conformidades é, geralmente, nas reuniões da equipe auditora e, posteriormente, na reunião de encerramento. Com o guia, o foco é na coleta de informações e na observação.

### Interação Geral com o Auditado Durante a Condução:

Além da interação com os guias, a comunicação contínua com outros representantes do auditado (como o ponto de contato principal ou os gestores das áreas) durante a fase de condução é importante para:

- **Manter o Auditado Informado sobre o Progresso:** O auditor líder pode fornecer breves atualizações sobre o andamento da auditoria, se o plano está sendo seguido, ou se há alguma dificuldade significativa.
- **Resolver Obstáculos:** Se a equipe auditora encontrar problemas (documentos não disponíveis, pessoas ausentes, áreas inacessíveis), deve comunicá-los prontamente ao auditado para buscar soluções.
- **Esclarecer Dúvidas:** O auditado pode ter dúvidas sobre o que está sendo solicitado ou observado, e o auditor deve estar disposto a esclarecê-las de forma profissional.

*Para ilustrar:* No final do primeiro dia de auditoria, a auditora líder se reúne rapidamente com o gerente de SGI da empresa auditada e informa: "Conseguimos cobrir todas as áreas planejadas para hoje. Tivemos um pequeno atraso na entrevista com o gerente de manutenção devido a uma emergência, mas já reagendamos para amanhã de manhã. A equipe do almoxarifado foi muito colaborativa em nos fornecer os registros de EPs."

É importante que o auditor não antecipe suas conclusões ou discuta detalhes de não conformidades com pessoas que não sejam o representante formal do auditado ou aqueles diretamente envolvidos e autorizados, antes da consolidação pela equipe e da reunião de encerramento. A comunicação deve ser factual, profissional e focada em facilitar o processo de coleta de evidências.

Ao navegar pelo "terreno" da organização auditada, a habilidade da equipe auditora em interagir de forma eficaz e respeitosa com os guias e demais representantes do auditado é um fator chave. Uma boa relação de trabalho, baseada na transparência e na cooperação mútua (dentro dos limites da independência do auditor), não apenas torna o processo de auditoria mais agradável para ambas as partes, mas também mais eficiente e produtivo na

coleta das evidências necessárias para uma avaliação justa e completa do sistema de gestão de SSO.

## **Executando o plano de auditoria: Seguindo o roteiro com flexibilidade**

Com a reunião de abertura concluída e os guias prontos para acompanhar a equipe, inicia-se efetivamente a execução do plano de auditoria de SSO. Esta é a fase onde os auditores se dedicam intensamente à coleta de evidências, aplicando as técnicas de entrevista, observação em campo e análise documental para verificar a conformidade do Sistema de Gestão de SSO com os critérios estabelecidos. Aderir ao plano de auditoria é fundamental para garantir a cobertura do escopo e o uso eficiente do tempo, mas a realidade de uma auditoria raramente é perfeitamente linear. Portanto, a capacidade de seguir o roteiro com disciplina, ao mesmo tempo em que se mantém a flexibilidade para se adaptar a novas informações e "trilhas de auditoria" inesperadas, é uma marca registrada de um auditor experiente e eficaz.

### **Aderência ao Plano como Ponto de Partida:**

O plano de auditoria, cuidadosamente elaborado na fase de planejamento, serve como o mapa principal para as atividades da equipe. Ele define:

- O cronograma (datas, horários).
- As áreas e processos a serem auditados.
- Os auditores responsáveis por cada parte.
- Os principais entrevistados.
- Os critérios a serem verificados.

Seguir este plano é essencial para:

- **Garantir a Cobertura do Escopo:** Assegurar que todas as áreas e processos importantes definidos no escopo sejam avaliados.
- **Gerenciar o Tempo:** Manter a auditoria dentro do prazo estabelecido.
- **Manter a Organização:** Evitar que a auditoria se torne caótica ou desorganizada.
- **Demonstrar Profissionalismo:** Mostrar ao auditado que a auditoria é conduzida de forma sistemática.

*Imagine aqui a seguinte situação:* O plano de auditoria da Sra. Helena, auditora líder, prevê que na terça-feira pela manhã ela auditará o processo de "Análise Crítica pela Direção" com o Diretor Presidente, enquanto seu colega, Sr. Roberto, auditará o "Controle de Documentos e Registros" com o responsável pelo SGI. Ambos chegam no horário, seguem para as áreas designadas e iniciam as entrevistas e análises conforme planejado.

### **A Necessidade de Flexibilidade:**

Apesar da importância do plano, o auditor deve estar ciente de que ele não é um documento engessado. Durante a coleta de evidências, podem surgir situações que exigem adaptação:

- **Descoberta de "Trilhas de Auditoria" Promissoras:** Uma entrevista ou observação pode revelar uma linha de investigação interessante que não estava originalmente prevista, mas que pode ser crucial para entender uma falha sistêmica ou um risco significativo.
  - *Considere este cenário:* Ao entrevistar um operador sobre um procedimento de segurança, ele menciona casualmente que "aquela máquina nova vive dando problema e ninguém sabe direito como consertar com segurança". Embora a auditoria da manutenção daquela máquina específica não estivesse detalhada no plano para aquele momento, essa informação pode levar o auditor a investigar mais a fundo o processo de gestão de mudanças para novos equipamentos e o treinamento da equipe de manutenção para essa nova tecnologia.
- **Indisponibilidade de Pessoas ou Informações:** Um entrevistado chave pode ter uma emergência e se ausentar, ou um documento importante pode não estar imediatamente disponível.
- **Constatações Significativas Inesperadas:** A descoberta de uma não conformidade maior ou de um risco grave não previsto pode exigir que o auditor dedique mais tempo àquela área ou processo.
- **Otimização do Tempo:** Se uma parte da auditoria for concluída mais rapidamente do que o previsto, o auditor pode ter a oportunidade de aprofundar outra área ou adiantar alguma atividade.

#### **Como Gerenciar a Flexibilidade de Forma Controlada:**

A flexibilidade não significa abandonar o plano ou agir de forma aleatória. Qualquer desvio significativo do plano deve ser:

- **Justificado:** Baseado em informações relevantes e na busca por evidências importantes.
- **Comunicado:** O auditor líder deve ser informado (se o desvio for de um membro da equipe) e, em muitos casos, o auditado também precisa ser comunicado sobre as mudanças no cronograma ou no foco.
- **Controlado:** O auditor líder avalia se o desvio é pertinente, se não comprometerá a cobertura do escopo essencial e se é viável dentro do tempo total da auditoria.
- **Documentado (se necessário):** Alterações significativas no plano podem precisar ser registradas.

*Para ilustrar a flexibilidade controlada:* O Sr. Roberto, ao auditar o controle de documentos, percebe que muitos procedimentos de SSO estão com a revisão vencida. Essa é uma "trilha" importante. Ele comunica à Sra. Helena, a auditora líder. Eles decidem que o Sr. Roberto dedicará uma hora a mais a esse tema, mesmo que isso signifique reduzir ligeiramente o tempo previsto para a auditoria de outro processo administrativo menos crítico no dia seguinte, após acordo com o auditado sobre a mudança.

**Atribuição e Reatribuição de Tarefas:** O auditor líder pode precisar reatribuir tarefas entre os membros da equipe com base no andamento da auditoria, na descoberta de novas informações ou na especialização de cada auditor.

**O Papel do Julgamento Profissional:** Decidir quando seguir rigorosamente o plano e quando se desviar dele para explorar uma nova trilha exige um bom julgamento profissional do auditor. A prioridade é sempre coletar evidências suficientes e apropriadas para atender aos objetivos da auditoria.

Ao executar o plano de auditoria, a equipe auditora se move como um time de exploradores em um território conhecido (pelo planejamento), mas sempre atento a descobertas inesperadas. A disciplina para seguir o roteiro garante a abrangência e a eficiência, enquanto a flexibilidade para investigar o imprevisto assegura a profundidade e a relevância da avaliação. É nesse equilíbrio dinâmico que reside a arte de conduzir uma auditoria de SSO que verdadeiramente "fotografe" a realidade do sistema e identifique as oportunidades para seu fortalecimento.

## **Coleta de evidências em ação: Aplicando as técnicas na prática**

A fase de condução da auditoria de SSO é onde as técnicas de coleta de evidências – entrevistas, observação em campo e análise documental – ganham vida e são aplicadas de forma integrada e dinâmica. Não se trata de usar cada técnica isoladamente, mas de tecê-las em uma abordagem coesa e investigativa, onde uma informação obtida por um método pode levar à busca de confirmação ou aprofundamento por outro. O auditor experiente se move com fluidez entre essas técnicas, adaptando sua abordagem conforme o contexto, o processo auditado e as pistas que vão surgindo.

### **A Dinâmica da Aplicação das Técnicas:**

#### **1. Iniciando com uma Visão Geral e Mergulhando nos Detalhes:**

- Muitas vezes, o auditor pode começar com uma breve conversa com o gestor da área a ser auditada (entrevista) para entender os principais processos, riscos e controles daquele setor.
- Em seguida, ele pode realizar uma observação geral do ambiente de trabalho, para ter uma primeira impressão das condições e das atividades.
- Com base nessa visão inicial, ele pode selecionar processos ou atividades específicas para uma observação mais detalhada ou para a análise de documentos e registros pertinentes.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Ao iniciar a auditoria no almoxarifado, o auditor conversa rapidamente com o supervisor sobre como os produtos químicos são recebidos e armazenados. Depois, caminha pela área observando a organização, a sinalização e as condições de armazenamento. Ele nota alguns recipientes sem rótulo. Isso o leva a solicitar o procedimento de rotulagem de produtos químicos (análise documental) e, posteriormente, a entrevistar um almoxarife sobre como ele identifica e manuseia esses produtos (entrevista).

#### **2. A Entrevista como Ponto de Partida para Outras Evidências:**

- Uma informação obtida em uma entrevista pode (e muitas vezes deve) ser verificada através de documentos ou observação.
- "Você mencionou que há inspeções semanais de segurança nas empilhadeiras. Poderia me mostrar os registros dessas inspeções dos

últimos dois meses (análise de registros)? E talvez possamos observar uma dessas inspeções sendo feita mais tarde (observação)?"

- *Considere este cenário:* Um gerente afirma que todos os trabalhadores receberam treinamento sobre o novo plano de emergência. O auditor solicita a lista de presença (registro). Ao analisar a lista, ele nota que alguns nomes de trabalhadores que ele pretende entrevistar não constam ali. Durante as entrevistas com esses trabalhadores, ele pergunta sobre o conhecimento deles em relação ao plano de emergência.

### 3. **A Observação Gerando Perguntas e Busca por Documentos:**

- Uma prática ou condição observada em campo pode levantar questões que precisam ser esclarecidas em entrevistas ou através da análise de documentos.
- "Observei que a proteção daquela máquina operatriz está amarrada com um arame, parecendo estar danificada. Existe um registro da última inspeção de segurança dessa máquina (análise de registro)? O que o operador e o supervisor sabem sobre essa condição (entrevista)?"
- *Para ilustrar:* O auditor observa um trabalhador utilizando um andaime que parece instável. Ele documenta a observação (fotografa, com permissão, se for o caso) e depois solicita a ART (Anotação de Responsabilidade Técnica) do andaime, o projeto de montagem e os registros de liberação para uso (análise documental). Ele também entrevista o montador do andaime e o usuário sobre os procedimentos de montagem e inspeção.

### 4. **A Análise Documental Levantando a Necessidade de Verificação Prática:**

- Um procedimento bem escrito no papel não garante sua implementação. Após analisar um procedimento, o auditor busca evidências de que ele é conhecido e seguido na prática.
- "Este procedimento para descarte de resíduos químicos (documento) é bastante claro. Agora, gostaria de conversar com o pessoal do laboratório para entender como eles aplicam este procedimento no dia a dia (entrevista) e, se possível, observar o processo de descarte (observação)."

### 5. **Rastreamento de Processos (Trilhas de Auditoria) em Ação:**

- O auditor pode seguir um processo do início ao fim, utilizando as três técnicas de forma combinada em cada etapa.
- *Imagine auditar o processo de "Permissão de Trabalho para Atividades em Espaço Confinado":*
  - **Análise Documental:** Revisar o procedimento de PT-EC, os formulários de PT, as análises de risco para espaços confinados.
  - **Entrevistas:** Conversar com o emitente da PT sobre como ele avalia os riscos e define os controles, com o supervisor executante sobre as verificações antes da entrada, e com os trabalhadores autorizados sobre o treinamento recebido e os procedimentos de emergência.
  - **Observação:** Se houver uma atividade em espaço confinado ocorrendo (com segurança e permissão), observar a preparação, a entrada, o monitoramento de gases, a presença do vigia, etc.
  - **Análise de Registros:** Verificar PTs-EC preenchidas anteriormente, certificados de calibração dos medidores de gases, registros de treinamento dos envolvidos.

## **Adaptabilidade e Julgamento Profissional:**

Durante a coleta de evidências "em ação", o auditor precisa ser:

- **Atento:** A detalhes que podem passar despercebidos.
- **Curioso:** Buscando entender o "porquê" das coisas.
- **Flexível:** Pronto para mudar de foco ou aprofundar uma investigação se uma pista importante surgir.
- **Objetivo:** Focando em fatos e evidências, não em opiniões.
- **Respeitoso:** Com o tempo e o trabalho dos auditados.

A eficácia da coleta de evidências não reside no uso isolado de cada técnica, mas na habilidade do auditor em orquestrá-las, fazendo com que uma complemente e valide a outra, como um investigador que monta um quebra-cabeça complexo. É essa aplicação dinâmica e integrada que permite ao auditor de SSO ir além da superfície e construir um entendimento profundo e bem fundamentado do Sistema de Gestão do auditado.

## **Comunicação durante a auditoria: Mantendo o auditado e a equipe informados**

Uma auditoria de SSO eficaz não é um processo sigiloso conduzido em um vácuo, com uma grande revelação apenas na reunião de encerramento. Pelo contrário, a **comunicação contínua e transparente** durante toda a fase de condução é essencial para manter um bom relacionamento com o auditado, garantir o fluxo de informações, resolver pequenos obstáculos e alinhar a própria equipe auditora. Essa comunicação ocorre em dois níveis principais: entre a equipe auditora e os representantes do auditado, e dentro da própria equipe auditora.

### **Comunicação com o Auditado Durante a Condução:**

O objetivo desta comunicação não é antecipar as conclusões finais ou as não conformidades (que devem ser formalmente apresentadas e discutidas após a consolidação pela equipe), mas sim:

#### **1. Manter o Auditado Informado sobre o Progresso:**

- O auditor líder (ou o auditor designado para uma área específica) pode fornecer breves atualizações ao ponto de contato do auditado sobre o andamento da auditoria em relação ao plano.
- "Estamos conseguindo seguir o cronograma."
- "Concluimos a auditoria no setor de manutenção e agora estamos iniciando no almoxarifado."
- Isso ajuda a gerenciar as expectativas e demonstra que a auditoria está progredindo conforme o planejado.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* No final de cada dia, o auditor líder faz uma breve reunião (5-10 minutos) com o representante da direção do auditado para informar quais áreas foram cobertas, se houve alguma dificuldade logística e quais são os planos para o dia seguinte.

#### **2. Esclarecer Dúvidas e Solicitar Informações Adicionais:**

- Se os auditores precisam de um documento que não foi previamente solicitado, ou se têm uma dúvida sobre um processo que precisa ser esclarecida para continuar a avaliação, eles devem se comunicar com o representante do auditado.
  - "Para entendermos melhor o seu processo de controle de calibração, poderíamos ter acesso aos certificados dos últimos três equipamentos que mencionou?"
- 3. Reportar Obstáculos ou Dificuldades:**
- Se a equipe auditora encontrar algum impedimento (uma área inacessível, um entrevistado chave indisponível, falta de um documento essencial), isso deve ser comunicado prontamente ao auditado para que juntos possam buscar uma solução.
  - *Considere este cenário:* O auditor chega para entrevistar o gerente de RH no horário agendado, mas ele foi chamado para uma reunião de emergência. O auditor comunica isso ao ponto de contato da auditoria para tentar reagendar ou encontrar um substituto informado.
- 4. Feedback Imediato sobre Questões Menores ou Mal-entendidos (com cautela):**
- Em algumas situações, se o auditor percebe um pequeno mal-entendido ou uma questão factual que pode ser rapidamente esclarecida pelo auditado (e que não constitui uma não conformidade em si, mas pode levar a uma se não corrigida), ele pode, com julgamento, mencioná-la para obter o esclarecimento. No entanto, deve-se ter muito cuidado para não iniciar uma discussão prematura sobre não conformidades.
  - Por exemplo, se um documento parece estar faltando, o auditor pode perguntar: "Não localizamos o procedimento X. Ele estaria em outro local ou sob outro código?".

### **O que NÃO fazer na comunicação com o auditado durante a coleta de evidências:**

- **Não antecipar constatações de não conformidade:** As não conformidades devem ser discutidas e validadas pela equipe auditora primeiro, e depois apresentadas formalmente.
- **Não dar consultoria ou sugerir soluções:** O auditor aponta o problema (o que está errado e qual requisito não foi atendido), mas não diz como consertar.
- **Não entrar em debates ou discussões acaloradas.**

### **Comunicação Dentro da Equipe Auditora:**

Esta é igualmente crucial, especialmente em auditorias com múltiplos auditores. O auditor líder geralmente promove reuniões curtas da equipe (por exemplo, no final de cada dia ou no meio do dia) para:

1. **Compartilhar o Progresso Individual:** Cada auditor relata o que conseguiu cobrir, quais evidências coletou e se está dentro do cronograma.
2. **Discutir Observações e Achados Preliminares:** Os auditores compartilham as principais observações e potenciais constatações (conformidades, não conformidades, oportunidades de melhoria) de suas respectivas áreas. Isso ajuda a

identificar temas recorrentes ou problemas sistêmicos que podem estar aparecendo em diferentes partes da organização.

- *Para ilustrar:* Em uma reunião de equipe no final do dia, um auditor menciona que observou falhas na sinalização de emergência no Setor A. Outro auditor comenta que viu problemas similares no Setor C. Isso pode indicar uma deficiência mais ampla no programa de sinalização da empresa.
3. **Alinhar Interpretações e Abordagens:** Se um auditor tem dúvida sobre como interpretar um critério ou como classificar uma potencial não conformidade, a equipe pode discutir e chegar a um consenso, garantindo consistência.
  4. **Identificar "Trilhas de Auditoria" Cruzadas:** Uma informação coletada por um auditor pode ser útil para outro que está auditando um processo relacionado. A equipe pode cruzar essas informações.
  5. **Ajustar a Estratégia e o Plano (se necessário):** Com base nos achados do dia, o auditor líder pode decidir realocar o tempo para o dia seguinte, focar em uma área que se mostrou mais problemática, ou pedir para um auditor aprofundar uma determinada questão.
  6. **Resolver Dificuldades Internas da Equipe:** Se houver algum problema de comunicação ou de logística dentro da equipe, é o momento de resolver.
  7. **Preparar para a Continuação da Auditoria:** Definir as prioridades e o foco para o próximo período de coleta de evidências.

*Imagine:* Na reunião da equipe auditora, o auditor Carlos relata que, ao auditar a manutenção, encontrou várias ferramentas defeituosas sendo usadas. A auditora Diana, que auditará o almoxarifado no dia seguinte, anota para verificar o processo de inspeção de ferramentas novas antes de serem disponibilizadas e o processo de descarte de ferramentas defeituosas.

A comunicação eficaz durante a auditoria é como o sistema nervoso do processo: ela mantém todas as partes conectadas, informadas e capazes de responder de forma coordenada aos estímulos e desafios que surgem. Uma equipe auditora que se comunica bem internamente e que mantém um diálogo profissional e transparente com o auditado tem muito mais chances de conduzir uma auditoria tranquila, eficiente e que atinja seus objetivos.

## **Gerenciando o tempo efetivamente: O desafio de cum-prir o cronograma**

Uma auditoria de SSO, seja ela de um dia ou de uma semana, opera dentro de um recurso finito e precioso: o tempo. O plano de auditoria estabelece um cronograma detalhado, mas a realidade da coleta de evidências – com suas entrevistas que podem se estender, documentos que demoram a ser localizados ou observações que revelam complexidades inesperadas – pode facilmente fazer com que o tempo escorra por entre os dedos. Gerenciar o tempo efetivamente é, portanto, uma habilidade crucial para o auditor líder e para cada membro da equipe auditora, garantindo que o escopo seja coberto, que as atividades sejam realizadas com a devida profundidade e que a auditoria seja concluída dentro do prazo acordado.

### **Por que a Gestão do Tempo é Crítica?**

- **Cobertura do Escopo:** Se o tempo não for bem gerenciado, áreas ou processos importantes do escopo podem não ser auditados ou serem avaliados superficialmente.
- **Qualidade da Auditoria:** A pressa excessiva pode levar a erros, omissões ou conclusões baseadas em evidências insuficientes.
- **Profissionalismo:** Atrasos constantes ou a incapacidade de cumprir o cronograma podem minar a credibilidade da equipe auditora.
- **Respeito pelo Auditado:** O auditado também se programa para a auditoria, disponibilizando pessoas e recursos. Extrapolar os horários sem justificativa demonstra falta de respeito pelo tempo deles.
- **Custos:** Em auditorias de terceira ou segunda parte, o tempo adicional pode implicar em custos extras para o cliente da auditoria.

### **Técnicas e Estratégias para Gerenciar o Tempo Efetivamente:**

#### **1. Planejamento Realista:**

- A boa gestão do tempo começa no planejamento. O auditor líder deve alocar tempos realistas para cada atividade, considerando a complexidade dos processos, o número de pessoas a serem entrevistadas e a quantidade de documentos a serem analisados. É melhor ter uma pequena folga do que um cronograma excessivamente otimista.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Ao planejar auditar um processo de produção complexo que envolve múltiplas etapas e riscos, o auditor líder aloca um bloco de 4 horas, em vez de apenas 2, sabendo que entrevistas e observações detalhadas serão necessárias.

#### **2. Priorização de Atividades:**

- Identificar as áreas e processos mais críticos (maior risco de SSO, maior impacto no sistema de gestão) e garantir que eles recebam a atenção e o tempo necessários, mesmo que isso signifique ser mais breve em áreas de menor relevância.
- Se o tempo estiver apertado, focar na coleta de evidências essenciais para os objetivos da auditoria.

#### **3. Disciplina e Foco Durante a Execução:**

- **Manter o Foco no Escopo:** Evitar se desviar para assuntos que estão fora do escopo da auditoria, por mais interessantes que pareçam.
- **Conduzir Entrevistas de Forma Eficiente:** Ser objetivo nas perguntas, evitar conversas laterais excessivas e saber como encerrar educadamente uma entrevista que está se prolongando demais sem agregar novas evidências.
- **Otimizar a Análise Documental:** Saber onde procurar a informação e não se perder em detalhes irrelevantes de documentos muito extensos.
- *Considere este cenário:* Durante uma entrevista, o auditado começa a contar longas histórias sobre o passado da empresa que não são pertinentes aos critérios da auditoria. O auditor, educadamente, agradece o contexto, mas gentilmente redireciona a conversa para os tópicos do plano.

#### **4. Monitoramento Contínuo do Tempo:**

- O auditor líder e cada membro da equipe devem estar constantemente cientes do tempo e comparando o progresso real com o cronograma planejado.
- Usar relógios e alarmes discretos pode ajudar.
- As reuniões diárias da equipe auditora são um bom momento para verificar o status do cronograma.

#### 5. **Comunicação e Ajustes:**

- Se um auditor percebe que está se atrasando significativamente em uma atividade, ele deve comunicar ao auditor líder.
- O auditor líder, por sua vez, pode precisar fazer ajustes no plano:
  - Reatribuir tarefas entre os membros da equipe.
  - Negociar com o auditado pequenos ajustes de horário (por exemplo, encurtar um intervalo ou iniciar uma atividade um pouco mais cedo, com consentimento).
  - Em último caso, se for impossível cobrir todo o escopo planejado no tempo disponível, o auditor líder deve discutir com o auditado e o cliente da auditoria quais áreas serão priorizadas e quais poderão ser cobertas de forma mais resumida ou, em situações extremas e justificadas, deixadas para uma auditoria futura (essa decisão deve ser bem fundamentada e acordada).
- *Para ilustrar:* A equipe percebe que a análise dos registros de manutenção está levando mais tempo que o previsto devido à desorganização dos arquivos. O auditor líder decide que um dos auditores ajudará nessa tarefa, enquanto o outro adianta a preparação para a próxima entrevista, otimizando o uso da equipe.

#### 6. **Preparação Antecipada:**

- Ter os documentos de trabalho (checklists, formulários) bem preparados economiza tempo durante a coleta de evidências.
- Uma boa análise documental prévia também pode agilizar as atividades no local.

#### 7. **Evitar Perfeccionismo Excessivo:**

- O objetivo é obter evidências *suficientes e apropriadas*, não examinar cada detalhe minucioso de cada documento ou processo. O auditor precisa saber quando parar de coletar evidências sobre um determinado ponto e seguir adiante.

#### 8. **Logística Eficiente:**

- Conhecer o layout da planta ou do escritório para evitar se perder ou gastar tempo desnecessário em deslocamentos.
- Garantir que os recursos necessários (salas, projetores, acesso à internet) estejam disponíveis quando preciso.

Gerenciar o tempo em uma auditoria é um equilíbrio entre seguir o plano com disciplina e ter a flexibilidade para se adaptar. Requer atenção constante, boa comunicação e a capacidade de tomar decisões rápidas e assertivas. Um auditor que domina a arte da gestão do tempo consegue não apenas cumprir o cronograma, mas também garantir que cada minuto da auditoria seja utilizado da forma mais produtiva possível, maximizando a coleta de evidências relevantes e a qualidade geral da avaliação.

## **Lidando com imprevistos e situações inesperadas: A capacidade de adaptação do auditor**

Apesar de todo o planejamento meticuloso, uma auditoria de SSO raramente transcorre de forma absolutamente previsível. Imprevistos e situações inesperadas são quase uma constante no dinâmico ambiente de uma organização. A capacidade do auditor líder e de sua equipe de lidar com esses percalços de forma calma, profissional e adaptativa é um diferencial crucial que demonstra maturidade e resiliência, e que garante que a auditoria possa prosseguir com o mínimo de disrupção e ainda alcançar seus objetivos.

### **Tipos Comuns de Imprevistos em Auditorias de SSO:**

#### **1. Indisponibilidade de Pessoas Chave:**

- Um gerente importante que seria entrevistado tem uma emergência familiar, uma reunião inadiável ou adoece repentinamente.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* O auditor chega para entrevistar o Coordenador de SSO, peça fundamental para explicar diversos processos, mas descobre que ele precisou se ausentar por motivo de doença.

#### **2. Documentos ou Registros Não Disponíveis (ou Demora para Localizá-los):**

- Um procedimento solicitado não é encontrado, um registro importante está arquivado em local de difícil acesso, ou o sistema informatizado onde os dados estão armazenados fica fora do ar.
- *Considere este cenário:* O auditor solicita os relatórios de investigação dos três últimos acidentes ocorridos, mas o responsável informa que os arquivos estão trancados na sala do gerente de RH, que está em viagem.

#### **3. Interrupções Externas:**

- Um alarme de incêndio real (ou simulado não previsto no plano da auditoria), uma queda de energia, a chegada de uma fiscalização governamental inesperada, ou até mesmo um acidente real ocorrendo durante a auditoria.
- *Para ilustrar:* No meio de uma entrevista, o alarme de evacuação da fábrica soa. Auditores e auditados precisam seguir os procedimentos de emergência, interrompendo a auditoria.

#### **4. Áreas Inacessíveis ou Condições Perigosas:**

- Uma área que estava no plano para ser visitada está interdita por motivos de segurança (vazamento químico, risco de desabamento), ou as condições climáticas impedem o acesso (chuva forte em um canteiro de obras).
- O auditor percebe um risco grave e iminente à sua própria segurança ou à de outros se prosseguir com a observação em uma determinada área.

#### **5. Resistência, Hostilidade ou Falta de Cooperação do Auditado:**

- Embora raro, alguns auditados podem se mostrar defensivos, pouco colaborativos, ou até mesmo hostis, dificultando o acesso a informações ou a condução das entrevistas.

#### **6. Descobertas Inesperadas que Exigem Mudança de Foco:**

- A equipe auditora se depara com uma não conformidade maior ou um problema sistêmico grave que não estava previsto e que pode exigir uma investigação mais aprofundada, consumindo tempo de outras atividades planejadas.

#### **7. Problemas Logísticos ou Tecnológicos:**

- Falha no equipamento do auditor (laptop, câmera), problemas com a plataforma de videoconferência em auditorias remotas, dificuldades de transporte.

### **Estratégias para Lidar com Imprevistos:**

#### **1. Manter a Calma e o Profissionalismo:**

- A primeira reação deve ser sempre a calma. O pânico ou a irritação não ajudam a resolver o problema. Manter uma postura profissional e cortês é fundamental.

#### **2. Avaliar o Impacto:**

- O auditor líder (ou o auditor que se deparou com o imprevisto) deve avaliar rapidamente o impacto da situação nos objetivos da auditoria e no cronograma. É algo pequeno que pode ser contornado facilmente ou algo que exige uma mudança significativa no plano?

#### **3. Comunicar Imediatamente:**

- **Dentro da Equipe:** O auditor que identificar o problema deve comunicar ao auditor líder.
- **Com o Auditado:** O auditor líder deve comunicar o imprevisto ao representante do auditado, explicando a situação e discutindo as possíveis alternativas. A transparência é chave.

#### **4. Buscar Alternativas e Soluções Flexíveis (Plano B):**

- **Pessoas Ausentes:** É possível entrevistar um substituto qualificado? A entrevista pode ser remarcada para outro horário ou dia? É possível obter a informação por outros meios (documentos, outros entrevistados)?
- **Documentos Indisponíveis:** Existe uma cópia em outro local? O documento pode ser enviado posteriormente (e como isso impactaria a conclusão da auditoria no local)? É possível verificar a prática e obter o documento depois?
- **Interrupções Externas:** Seguir os procedimentos de emergência do local. Após a normalização, avaliar o tempo perdido e, se necessário, replanejar o restante da auditoria em conjunto com o auditado.
- **Áreas Inacessíveis:** É possível obter informações sobre a área por outros meios (entrevistas com quem trabalha lá, análise de fotos ou vídeos, se disponíveis e confiáveis)? A visita pode ser reagendada? Se a área for crítica para o escopo, e o acesso for impossível, isso pode se tornar uma limitação no escopo da auditoria, a ser registrada no relatório.
- **Resistência do Auditado:** Tentar entender a causa da resistência. Reafirmar o propósito da auditoria e a base de confidencialidade. Se a hostilidade persistir e impedir a condução da auditoria, o auditor líder pode precisar suspender as atividades e reportar a situação ao cliente da auditoria e à sua própria organização.

#### **5. Replanejar Quando Necessário:**

- O auditor líder, com base na avaliação do impacto e nas alternativas disponíveis, pode precisar ajustar o plano de auditoria – realocar tempo, redefinir prioridades, ou até mesmo, em casos extremos e acordados, reduzir o escopo (com a devida justificativa).
- *Imagine:* Devido a uma queda de energia que durou duas horas, a equipe perdeu tempo de entrevistas. O auditor líder se reúne com a equipe e com o

auditado. Eles decidem estender o horário da auditoria em uma hora naquele dia (com o consentimento de todos) e focar as entrevistas restantes nos pontos mais críticos, cobrindo os demais através de uma análise documental mais aprofundada.

**6. Documentar o Imprevisto e as Ações Tomadas:**

- É importante registrar no relatório de auditoria ou nas notas de trabalho quaisquer imprevistos significativos que ocorreram e como eles foram gerenciados, especialmente se impactaram o escopo ou a profundidade da avaliação.

**7. Foco na Segurança:**

- Em qualquer situação inesperada, a segurança da equipe auditora e das pessoas do auditado é sempre a prioridade máxima. Se um auditor se sentir inseguro, ele deve se retirar da situação e comunicar ao líder.

A capacidade de adaptação não significa improvisar sem critério, mas sim ter a resiliência e o raciocínio rápido para ajustar a rota quando o caminho planejado se mostra bloqueado ou quando surgem desvios inesperados. Auditores que conseguem gerenciar imprevistos com tranquilidade e profissionalismo não apenas superam os obstáculos, mas também reforçam sua credibilidade e a confiança do auditado no processo de auditoria.

## **A reunião de consolidação da equipe auditora: Analisando evidências e formulando constatações**

Após dias intensos de entrevistas, observações minuciosas em campo e análises criteriosas de documentos e registros, a fase de coleta de evidências da auditoria de SSO se aproxima do fim. Antes de apresentar qualquer resultado ao auditado, é fundamental que a equipe auditora (ou o auditor individual, em auditorias conduzidas por uma única pessoa) realize uma **reunião de consolidação**. Este é um momento crucial de "portas fechadas", onde os auditores se reúnem para revisar e analisar coletivamente todas as evidências coletadas, discutir os achados preliminares, validar as potenciais não conformidades, classificá-las e chegar a um consenso sobre as conclusões gerais da auditoria. É o "laboratório" onde as diversas peças do quebra-cabeça são juntadas para formar uma imagem coesa e bem fundamentada do Sistema de Gestão de SSO do auditado.

### **Propósito da Reunião de Consolidação:**

- 1. Revisão Completa das Evidências:** Cada auditor apresenta as evidências mais significativas que coletou em suas respectivas áreas de atuação, garantindo que todos na equipe tenham uma visão geral dos achados.
- 2. Discussão e Validação das Constatações:**
  - As potenciais não conformidades são discutidas uma a uma. Para cada uma, a equipe verifica:
    - A evidência objetiva que a suporta é suficiente, relevante e apropriada?
    - O critério da auditoria (requisito da norma, lei, procedimento) não atendido está claramente identificado?
    - A descrição da não conformidade é clara, concisa e factual?

- Oportunidades de melhoria e pontos fortes observados também são discutidos e validados.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor da equipe apresenta uma potencial não conformidade: "O procedimento de inspeção de guindastes não foi seguido". O auditor líder pergunta: "Qual a evidência específica? Quantos registros você verificou? Qual item do procedimento ou da NR não foi atendido?". A equipe discute até que a descrição da não conformidade e sua evidência sejam robustas.
- 3. Classificação das Não Conformidades (se aplicável):**
- Se a metodologia da auditoria prevê a classificação de não conformidades (por exemplo, em Maior e Menor, comum em auditorias de certificação), a equipe debate e decide a classificação de cada uma, com base em critérios predefinidos (como o risco associado à falha, a extensão do problema, o impacto na eficácia do SGS).
  - *Considere este cenário:* A equipe identificou que não há um processo formal para consulta e participação dos trabalhadores na identificação de perigos, um requisito central da ISO 45001. Eles discutem e concluem que esta é uma Não Conformidade Maior, devido ao seu impacto sistêmico. Já um formulário de inspeção de extintor preenchido com uma informação faltante pode ser classificado como Menor, se for um caso isolado.
- 4. Identificação de Temas Recorrentes ou Problemas Sistêmicos:**
- Ao juntar as constatações de diferentes áreas, a equipe pode identificar padrões ou temas que indicam falhas mais profundas no sistema de gestão (por exemplo, deficiências recorrentes em treinamento, falhas na comunicação, falta de análise crítica em vários processos).
- 5. Formulação das Conclusões Gerais da Auditoria:**
- Com base em todas as constatações validadas, a equipe, liderada pelo auditor líder, elabora as conclusões gerais da auditoria. Essas conclusões resumem o desempenho do SGS do auditado em relação aos critérios, destacando os principais pontos fortes, as principais áreas de preocupação (não conformidades maiores) e uma avaliação geral da conformidade e eficácia.
  - Em auditorias de certificação, é neste momento que se forma a base para a recomendação (ou não) da certificação.
- 6. Preparação para a Reunião de Encerramento:**
- A equipe decide como as constatações e conclusões serão apresentadas ao auditado na reunião de encerramento, quem apresentará cada parte, e como responder a possíveis perguntas ou contestações.
  - O objetivo é garantir uma apresentação clara, objetiva, profissional e construtiva.

### **Conduzindo a Reunião de Consolidação:**

- **Liderança do Auditor Líder:** O auditor líder facilita a reunião, garante que todos tenham a oportunidade de falar, mantém o foco nas evidências e nos critérios, e ajuda a equipe a chegar a um consenso.
- **Ambiente de Debate Aberto e Respeitoso:** Embora possa haver diferentes interpretações iniciais, a discussão deve ser baseada em fatos e argumentos

técnicos, não em opiniões pessoais. O objetivo é chegar à melhor conclusão possível como equipe.

- **Referência Constante às Evidências e Critérios:** Toda discussão sobre uma constatação deve ser ancorada nas evidências coletadas e nos requisitos da auditoria.
- **Tempo Adequado:** É preciso alocar tempo suficiente para esta reunião, pois ela é demorada e exige concentração. Tentar apressá-la pode comprometer a qualidade das conclusões.
- **Documentação:** As decisões e o racional por trás da classificação das não conformidades devem ser registrados (nas notas do auditor líder ou em uma ata da reunião da equipe), especialmente se houver debates significativos.

*Para ilustrar o processo:* A equipe auditora da "Certifica Bem S.A." se reúne ao final do segundo dia de uma auditoria de três dias na "Indústria Metalúrgica Aço Forte". Cada um dos três auditores passou os últimos dois dias coletando evidências. \* A auditora Ana, que focou nos processos de gestão (política, objetivos, análise crítica, auditoria interna), apresenta suas observações. \* O auditor Bruno, que cobriu a produção e a manutenção, detalha algumas não conformidades relacionadas a proteções de máquinas e procedimentos de LOTO. \* A auditora Carla, responsável por RH, treinamento e resposta a emergências, relata suas descobertas. \* Para cada potencial não conformidade, o auditor líder, Sr. David, pede para verem as evidências, discute o critério não atendido e a equipe debate a clareza da descrição e a classificação. Eles percebem que as falhas em LOTO (apontadas por Bruno) e a falta de treinamento de reciclagem em LOTO para a equipe de manutenção (apontada por Carla) estão interligadas, indicando um problema mais amplo. Eles formulam uma conclusão sobre a necessidade de fortalecer o programa de controle de energias perigosas como um todo.

A reunião de consolidação é um filtro de qualidade essencial. Ela transforma uma massa de dados e observações individuais em um conjunto coeso e defensável de constatações e conclusões de auditoria. É o momento em que a "inteligência coletiva" da equipe auditora é aplicada para garantir que o feedback fornecido ao auditado seja preciso, justo e, acima de tudo, útil para a melhoria contínua de seu desempenho em Segurança e Saúde Ocupacional.

## **Preparando-se para a reunião de encerramento: Sintetizando os resultados**

Após a intensa fase de coleta de evidências e a crucial reunião de consolidação da equipe auditora, onde as constatações foram analisadas, validadas e as conclusões preliminares formuladas, o próximo passo é preparar-se para a **reunião de encerramento** com os representantes do auditado. Esta reunião é o momento formal em que o auditor líder, em nome da equipe, apresenta os resultados da auditoria. Uma preparação cuidadosa para este evento é fundamental para garantir que as informações sejam transmitidas de forma clara, objetiva, profissional e construtiva, e que o auditado compreenda plenamente os achados e os próximos passos.

### **Objetivos da Preparação para a Reunião de Encerramento:**

1. **Organizar e Sintetizar as Constatações:** Transformar a lista detalhada de não conformidades, conformidades significativas (pontos fortes) e oportunidades de melhoria em uma apresentação lógica e compreensível.
2. **Definir a Estrutura da Apresentação:** Decidir a ordem em que os tópicos serão abordados para garantir um fluxo claro e coerente.
3. **Atribuir Responsabilidades (se aplicável):** Se a equipe for composta por vários auditores, o auditor líder pode designar quem apresentará certas partes, embora ele geralmente conduza a maior parte da reunião.
4. **Antecipar Perguntas e Prepara Respostas:** Pensar nas possíveis dúvidas ou contestações que o auditado possa ter e preparar respostas baseadas em evidências.
5. **Garantir Clareza na Mensagem:** Assegurar que as não conformidades sejam descritas de forma precisa, citando a evidência e o critério não atendido, sem ambiguidades.
6. **Focar no Valor Agregado:** Preparar-se para apresentar os resultados não como uma crítica, mas como um feedback valioso que pode ajudar a organização a melhorar seu Sistema de Gestão de SSO.

### **Passos na Preparação:**

1. **Confirmação das Constatações e Conclusões:**
  - Revisar uma última vez todas as não conformidades (maiores e menores), oportunidades de melhoria e pontos fortes identificados e validados na reunião de consolidação da equipe.
  - Garantir que haja consenso na equipe sobre cada item.
  - Confirmar que todas as constatações são suportadas por evidências objetivas e rastreáveis.
2. **Elaboração de um Roteiro/Sumário para a Apresentação:**
  - O auditor líder geralmente prepara um breve roteiro ou um sumário dos principais pontos a serem abordados. Isso pode incluir:
    - Agradecimentos pela cooperação do auditado.
    - Reafirmação dos objetivos, escopo e critérios da auditoria.
    - Uma declaração sobre a natureza da amostragem na auditoria (ou seja, que nem tudo foi visto).
    - Apresentação dos pontos fortes ou boas práticas observadas.
    - Apresentação das oportunidades de melhoria.
    - Apresentação das não conformidades (geralmente agrupadas ou priorizadas, começando talvez pelas maiores ou por temas). Para cada não conformidade, deve-se estar pronto para citar a evidência e o requisito.
    - As conclusões gerais da auditoria (incluindo uma avaliação da conformidade e eficácia do SGS).
    - Em auditorias de certificação, a recomendação da equipe auditora (por exemplo, recomendação para certificação, certificação condicionada à correção de não conformidades, ou não recomendação).
    - Explicação dos próximos passos (prazos para apresentação de planos de ação corretiva, processo de acompanhamento, etc.).

- *Imagine aqui a seguinte situação:* A auditora líder, Sra. Helena, prepara slides simples para a reunião de encerramento. O primeiro slide agradece e lista os objetivos/escopo. O segundo destaca três pontos fortes identificados. O terceiro lista duas oportunidades de melhoria. Os slides seguintes detalham cada uma das não conformidades (uma maior e três menores), com um breve resumo da evidência e do critério. O penúltimo slide apresenta a conclusão geral e a recomendação. O último slide explica os próximos passos.
- 3. Revisão da Linguagem e do Tom:**
- Assegurar que a linguagem a ser utilizada seja profissional, clara, respeitosa e construtiva. Evitar termos acusatórios ou linguagem que possa parecer depreciativa.
  - O tom deve ser de um parceiro que busca ajudar a organização a melhorar, mesmo ao apresentar falhas.
- 4. Preparação de Exemplos de Evidências (se necessário):**
- Embora não seja prático apresentar todas as evidências para cada constatação na reunião, o auditor líder deve ter à mão (ou saber onde localizar rapidamente em suas anotações) os exemplos de evidências mais significativos que suportam cada não conformidade, caso o auditado solicite um esclarecimento mais detalhado.
- 5. Alinhamento da Equipe Auditora:**
- Se houver outros membros da equipe participando da apresentação, garantir que todos estejam alinhados sobre o que será dito e quem dirá o quê.
  - Discutir como lidar com interrupções ou perguntas difíceis de forma coesa como equipe.
- 6. Logística da Reunião de Encerramento:**
- Confirmar o horário e o local da reunião com o auditado.
  - Verificar se os recursos necessários (sala, projetor, etc.) estão disponíveis.
  - Garantir que os representantes chave do auditado (especialmente a alta direção e os gestores das áreas com não conformidades) estarão presentes.

*Considere este cenário:* A equipe auditora se reúne por uma ou duas horas antes da reunião de encerramento. O auditor líder distribui o roteiro da apresentação. Eles revisam cada não conformidade, certificando-se de que todos entendem a evidência e o critério. Eles simulam algumas perguntas que o auditado poderia fazer e discutem as melhores respostas. Decidem que o auditor líder fará a maior parte da apresentação, mas que os auditores da equipe poderão complementar com detalhes sobre as áreas que auditaram, se solicitados.

A preparação para a reunião de encerramento é tão importante quanto a própria reunião. Ela garante que a equipe auditora transmita suas descobertas de forma organizada, profissional e impactante. Uma apresentação bem preparada não apenas facilita a compreensão e aceitação das constatações pelo auditado, mas também reforça a credibilidade do processo de auditoria e estabelece uma base sólida para as ações de melhoria que se seguirão. É o momento de "embrulhar para presente" os valiosos insights obtidos durante a auditoria.

# Identificando e registrando achados de auditoria: Da constatação à redação clara de não conformidades e oportunidades de melhoria

## Achados de auditoria: O coração do feedback da auditoria

No intrincado processo de uma auditoria de Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO), os **achados de auditoria** (ou constatações da auditoria) representam o produto final da meticulosa coleta e avaliação de evidências. São eles o coração do feedback que a equipe auditora fornecerá à organização auditada. Um achado de auditoria é, em essência, o resultado da comparação entre a evidência objetiva coletada e os critérios de auditoria predefinidos (como os requisitos da ISO 45001, a legislação de SSO ou os procedimentos internos da empresa). Esses achados podem indicar tanto a conformidade do sistema de gestão com os requisitos, destacando seus pontos fortes, quanto a não conformidade, apontando as áreas que necessitam de correção e melhoria. Além disso, podem revelar oportunidades para que a organização aprimore ainda mais seu desempenho em SSO, mesmo que não haja um desvio direto de um requisito.

A importância dos achados de auditoria reside no fato de que eles fornecem à organização auditada um diagnóstico claro e baseado em fatos sobre a saúde e a eficácia do seu Sistema de Gestão de SSO. Eles não são meras opiniões ou impressões subjetivas dos auditores, mas sim conclusões fundamentadas em evidências verificáveis. Quando bem identificados, documentados e comunicados, os achados de auditoria se tornam uma ferramenta poderosa para:

- **Impulsionar a Melhoria Contínua:** As não conformidades apontam onde o sistema falhou e precisa ser corrigido, enquanto as oportunidades de melhoria sugerem caminhos para otimizar processos e prevenir futuros problemas.
- **Tomada de Decisão Informada:** Fornecem à alta direção e aos gestores informações concretas para alocar recursos, definir prioridades e implementar ações corretivas e preventivas eficazes.
- **Aumentar a Conscientização:** A discussão sobre os achados pode aumentar a conscientização dos colaboradores sobre os requisitos de SSO e a importância de segui-los.
- **Demonstrar Conformidade (ou a falta dela):** Em auditorias de certificação, os achados são a base para a decisão de conceder, manter ou renovar um certificado. Em auditorias internas ou de segunda parte, eles demonstram o nível de aderência aos padrões esperados.
- **Prevenir Acidentes e Doenças:** Ao identificar falhas nos controles de risco ou no sistema de gestão, os achados contribuem diretamente para a prevenção de incidentes que poderiam levar a lesões ou problemas de saúde.

*Imagine aqui a seguinte situação:* Uma auditoria interna identifica que, embora a empresa tenha um procedimento para inspeção de equipamentos de proteção contra quedas, os registros dessas inspeções não estão sendo consistentemente preenchidos. Este achado (uma não conformidade) não é apenas uma crítica, mas um alerta de que um controle

importante para prevenir quedas graves pode não estar funcionando como deveria, impulsionando a empresa a corrigir essa falha.

Os achados de auditoria podem ser de diferentes naturezas:

- **Conformidades:** Quando a evidência demonstra que os critérios da auditoria estão sendo atendidos. É importante também reconhecer e, por vezes, registrar os pontos onde o sistema funciona bem, especialmente se forem boas práticas.
- **Não Conformidades:** Quando a evidência demonstra que um requisito específico dos critérios da auditoria não foi atendido. Estas são geralmente classificadas (por exemplo, em Maior ou Menor) para indicar a gravidade do desvio.
- **Oportunidades de Melhoria (ou Observações):** Situações onde não há uma violação clara de um requisito, mas onde o auditor identifica uma possibilidade de aprimorar o sistema, aumentar a eficiência ou prevenir um problema futuro.

O processo de identificar, analisar, documentar e comunicar os achados de auditoria exige do auditor não apenas conhecimento técnico, mas também rigor metodológico, capacidade analítica, clareza na escrita e habilidade de comunicação. Nos próximos subtópicos, detalharemos cada etapa desse processo, desde a constatação inicial baseada na evidência até a redação precisa e construtiva das não conformidades e oportunidades de melhoria, que são, em última análise, o legado mais tangível e valioso de uma auditoria de SSO bem conduzida.

## O processo de identificação de um achado: Da evidência à conclusão

A identificação de um achado de auditoria não é um ato de mágica ou um palpite do auditor. É o resultado de um processo lógico e sistemático que se inicia com a coleta de informações e culmina em uma conclusão fundamentada. Esse processo envolve a comparação criteriosa entre o que é (a prática real observada, a informação dita, o conteúdo de um registro) e o que *deveria ser* (o requisito estabelecido nos critérios da auditoria). Quando há uma lacuna ou um desvio entre esses dois polos, e essa lacuna é suportada por evidências objetivas, um achado de auditoria – seja ele uma não conformidade ou uma oportunidade de melhoria – começa a tomar forma.

Podemos delinear as etapas mentais e práticas que o auditor percorre para identificar um achado:

### 1. Coleta de Informações (Matéria-Prima):

- O auditor utiliza as três técnicas principais:
  - **Entrevistas:** Ouve o que as pessoas dizem sobre seus processos, conhecimentos, dificuldades e práticas.
  - **Observação em Campo:** Vê como as atividades são realizadas, como os equipamentos são operados, como o ambiente de trabalho se apresenta.
  - **Análise Documental e de Registros:** Lê o que está formalizado em políticas, procedimentos, manuais, e verifica o que foi registrado como prova de atividades realizadas ou resultados alcançados.
- Nesta fase, o auditor está apenas coletando "dados brutos", sem ainda fazer julgamentos definitivos.

- *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor está no setor de manutenção. Ele entrevista um mecânico sobre o procedimento de bloqueio de energias perigosas (LOTO), observa uma atividade de manutenção em uma máquina e solicita os registros das últimas permissões de trabalho que envolveram LOTO.
2. **Avaliação da Informação Coletada (Análise Crítica):**
- O auditor analisa as informações coletadas, buscando sua relevância, suficiência e objetividade.
  - Ele começa a cruzar informações de diferentes fontes (triangulação). O que o mecânico disse é consistente com o que o procedimento LOTO descreve e com o que foi observado na prática e nos registros?
  - *Considere este cenário:* O mecânico descreveu um processo LOTO que difere ligeiramente do procedimento escrito. A observação mostrou que ele seguiu a prática que descreveu, e não o procedimento. Os registros das permissões de trabalho também refletem essa prática divergente.
3. **Comparação com os Critérios da Auditoria:**
- Este é o momento chave. O auditor compara as evidências objetivas (o que ele viu, ouviu e leu que é factual e verificável) com os requisitos específicos dos critérios da auditoria (por exemplo, uma cláusula da ISO 45001, um item de uma NR, uma seção do procedimento interno da empresa).
  - **Pergunta-chave:** A evidência demonstra que este requisito específico está sendo atendido?
  - *Para ilustrar:* O procedimento interno de LOTO (critério) da empresa exige que, após o bloqueio, seja realizado um teste de "energia zero" para confirmar que a máquina não pode ser ligada. A ISO 45001 (outro critério) exige que a organização implemente e mantenha processos para eliminar perigos e reduzir riscos de SSO usando a hierarquia de controles, e que os trabalhadores sejam competentes.
4. **Formulação de uma Conclusão Preliminar (Constatação):**
- Com base na comparação, o auditor formula uma conclusão preliminar:
    - **Se a evidência demonstra que o critério foi atendido:** Há uma conformidade.
    - **Se a evidência demonstra que o critério NÃO foi atendido:** Há uma potencial não conformidade.
    - **Se a evidência não demonstra um não atendimento claro a um requisito, mas sugere uma área para aprimoramento ou um risco potencial futuro:** Pode haver uma oportunidade de melhoria.
  - *No nosso exemplo do LOTO:* O auditor constatou que:
    - A prática observada e descrita pelo mecânico (evidência) não incluiu o teste de "energia zero".
    - O procedimento interno (critério) exige esse teste.
    - **Conclusão Preliminar:** Há um desvio em relação ao procedimento interno, o que configura uma potencial não conformidade.
5. **Verificação e Validação da Evidência (se necessário):**
- Se a evidência não for totalmente clara ou se houver dúvidas, o auditor pode precisar buscar informações adicionais ou realizar mais verificações para confirmar sua constatação antes de registrá-la como um achado formal.

- Ele pode perguntar ao mecânico ou ao supervisor: "Notei que o teste de energia zero não foi realizado. Há alguma razão específica para isso ou alguma outra forma de verificação que é feita?".

#### 6. Registro do Achado:

- Uma vez que o auditor está confiante em sua conclusão e possui evidência objetiva suficiente, ele registra o achado de forma clara e precisa, conforme detalharemos nos próximos subtópicos (especialmente para não conformidades e oportunidades de melhoria).

Este processo, embora descrito em etapas, muitas vezes ocorre de forma rápida e iterativa na mente de um auditor experiente. Ele está constantemente coletando, analisando e comparando informações. A habilidade reside em identificar rapidamente as conexões, as lacunas e os desvios, e em saber quando uma observação isolada é apenas um ponto de dados ou quando ela representa uma evidência significativa de um problema (ou de uma boa prática) no sistema de gestão de SSO. É um trabalho de detetive, onde cada peça de evidência ajuda a montar o quebra-cabeça da conformidade e da eficácia.

### Constatações de conformidade: Reconhecendo os pontos fortes do sistema

Embora o foco de muitas discussões sobre achados de auditoria recaia sobre as não conformidades (os desvios e falhas), é igualmente importante que o auditor de SSO identifique, reconheça e, em muitos casos, registre formalmente as **constatações de conformidade**. Uma constatação de conformidade ocorre quando a evidência objetiva coletada demonstra que os critérios da auditoria (sejam eles requisitos de uma norma, da legislação ou de procedimentos internos) estão sendo efetivamente atendidos. Reconhecer os pontos fortes e as boas práticas de um Sistema de Gestão de SSO não é apenas uma questão de "ser justo" com o auditado, mas também uma prática que agrega valor significativo ao processo de auditoria.

#### Por que Registrar e Comunicar Conformidades é Importante?

##### 1. Feedback Equilibrado e Construtivo:

- Apresentar apenas os aspectos negativos pode desmotivar a organização auditada e criar uma percepção de que a auditoria é meramente punitiva. Um relatório que também destaca o que está funcionando bem oferece um feedback mais equilibrado e encorajador.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Após uma auditoria interna, o relatório aponta três não conformidades, mas também elogia o excelente programa de integração de novos funcionários na área de SSO e a alta participação dos trabalhadores nas reuniões da CIPA. Isso mostra que o esforço da empresa em certas áreas está sendo reconhecido.

##### 2. Reforço de Boas Práticas:

- Identificar e comunicar formalmente as áreas onde a organização demonstra um bom desempenho ou implementou soluções inovadoras e eficazes para a SSO ajuda a reforçar esses comportamentos e práticas positivas.
- Isso pode incentivar a manutenção dessas boas práticas e até mesmo sua replicação em outras áreas da empresa.

- *Considere este cenário:* Um auditor observa que uma equipe de manutenção desenvolveu um sistema visual simples e muito eficaz para identificar rapidamente quais ferramentas precisam de inspeção ou calibração. Ele registra isso como um ponto forte, e o gerente da empresa, ao ler o relatório, decide estudar a possibilidade de implementar um sistema similar em outros departamentos.
3. **Motivação para a Equipe Auditada:**
- O reconhecimento do trabalho bem feito pode aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores com o Sistema de Gestão de SSO. Saber que seus esforços foram notados e valorizados por um avaliador externo (ou interno, mas independente) é um estímulo positivo.
4. **Base para Melhoria Contínua (Mesmo na Conformidade):**
- Às vezes, uma conformidade pode ser um ponto de partida para uma melhoria ainda maior. Discutir por que algo está funcionando bem pode revelar princípios ou abordagens que podem ser aplicados para otimizar outras partes do sistema.
5. **Informação Valiosa para a Alta Direção:**
- A alta direção precisa saber não apenas onde estão os problemas, mas também onde o sistema é robusto e eficaz, para poder alocar recursos de forma mais estratégica e reconhecer os sucessos.

### **Como Identificar e Registrar Constatações de Conformidade Significativas:**

O auditor não precisa registrar cada pequeno detalhe que está conforme. O foco deve ser em:

- **Atendimento Exemplar a Requisitos Críticos:** Quando um requisito importante da norma ou da legislação é claramente atendido de forma consistente e eficaz.
- **Boas Práticas Identificadas:** Soluções ou abordagens implementadas pela organização que vão além do mero cumprimento do requisito e que demonstram um compromisso proativo com a SSO.
- **Superação de Metas ou Expectativas:** Se a organização não apenas atende, mas supera seus próprios objetivos de SSO ou as expectativas em relação a um determinado processo.
- **Cultura de Segurança Positiva Evidente:** Quando as entrevistas e observações revelam um forte engajamento dos trabalhadores, uma liderança visivelmente comprometida e uma comunicação aberta sobre segurança.

### **Ao registrar uma constatação de conformidade (ou ponto forte), é útil incluir:**

- Uma descrição clara do que foi observado ou evidenciado.
- A referência ao critério da auditoria que está sendo bem atendido (se aplicável).
- Por que aquilo é considerado um ponto forte ou uma boa prática.

### **Para ilustrar: \* Exemplo de Ponto Forte (ISO 45001 - Consulta e Participação):**

"Observou-se um alto nível de envolvimento dos trabalhadores da linha de frente no processo de identificação de perigos e sugestão de melhorias de SSO no setor de montagem. Evidenciado através da análise das atas das reuniões semanais de segurança do setor, onde múltiplas sugestões dos operadores foram registradas e encaminhadas para

análise, e confirmado em entrevistas com três operadores que relataram se sentir ouvidos e valorizados em suas contribuições para a segurança." \* **Exemplo de Boa Prática (NR-12 - Segurança em Máquinas):** "A empresa desenvolveu e implementou um sistema inovador de intertravamento com dupla checagem para as prensas da Linha 2, que vai além dos requisitos mínimos da NR-12, proporcionando um nível adicional de segurança e reduzindo significativamente o risco de acesso a zonas perigosas durante a operação. Este sistema foi observado em pleno funcionamento e elogiado pelos operadores entrevistados por sua eficácia e facilidade de uso."

Incluir constatações de conformidade no relatório de auditoria não diminui o rigor da avaliação das não conformidades. Pelo contrário, demonstra uma análise abrangente e justa, e transforma a auditoria em uma ferramenta ainda mais poderosa para o reconhecimento do que é bom e para a inspiração da melhoria contínua em todos os níveis da organização.

## **Identificando não conformidades: Quando a realidade desvia do esperado**

O momento em que um auditor de SSO identifica uma **não conformidade** é um dos pontos mais críticos do processo de auditoria. Uma não conformidade, conforme definido pela ISO 19011, é o **não atendimento a um requisito**. Esse "requisito" pode ser uma cláusula de uma norma de sistema de gestão (como a ISO 45001), uma exigência da legislação de segurança e saúde no trabalho (como uma Norma Regulamentadora), uma diretriz estabelecida em um procedimento interno da própria organização auditada, ou qualquer outro critério previamente acordado para a auditoria. A identificação de uma não conformidade sinaliza que, em algum aspecto, a realidade observada ou evidenciada desviou do padrão esperado ou exigido.

A tarefa do auditor não é "procurar erros" com uma lupa, mas sim avaliar objetivamente se o sistema de gestão de SSO e suas práticas estão em consonância com os critérios estabelecidos. Quando essa consonância não existe e há evidência objetiva para suportar essa constatação, uma não conformidade deve ser registrada.

### **O Processo Mental para Identificar uma Não Conformidade:**

1. **Observação de uma Situação ou Coleta de uma Informação:** O auditor vê algo, ouve algo ou lê algo durante a coleta de evidências.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Durante uma visita à oficina de manutenção, o auditor observa um esmeril de bancada (uma máquina ferramenta) sem a proteção (cobertura) do rebolo abrasivo.
2. **Comparação com os Critérios Relevantes:** O auditor mentalmente (ou consultando seus documentos de trabalho) compara essa observação com os requisitos aplicáveis.
  - *Neste caso:* O auditor lembra (ou consulta) a NR-12 (Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos), que estabelece requisitos claros para proteções em máquinas, incluindo esmeris. Ele também pode verificar se a empresa possui um procedimento interno para inspeção de segurança de máquinas.

3. **Busca por Evidência Objetiva:** A simples observação é uma evidência, mas o auditor pode buscar fortalecer essa evidência.
  - Ele pode perguntar ao operador do esmeril ou ao supervisor sobre a ausência da proteção. (O operador diz: "Quebrou semana passada e ainda não consertaram").
  - Ele pode verificar se há algum registro de inspeção recente da máquina que tenha apontado o problema e se alguma ação foi tomada.
4. **Conclusão do Não Atendimento ao Requisito:** Se a evidência confirma que um requisito específico não está sendo atendido, configura-se a não conformidade.
  - A NR-12 exige que máquinas como o esmeril possuam proteções que impeçam o contato do operador com zonas de perigo e a projeção de partículas. A ausência da proteção do rebolo é um claro não atendimento a este requisito.

#### **Características Essenciais de uma Não Conformidade Identificada:**

- **Baseada em Evidência Objetiva:** Não pode ser uma suposição, opinião ou "achismo" do auditor. Deve haver fatos concretos e verificáveis.
  - *Evidência no exemplo do esmeril:* Observação direta da máquina sem proteção, fotografia (com permissão), depoimento do operador/supervisor.
- **Referenciada a um Requisito Específico:** A não conformidade só existe em relação a um critério que foi descumprido. É fundamental identificar claramente qual requisito da norma, lei ou procedimento não foi atendido.
  - *Requisito no exemplo:* NR-12, Anexo VIII (Prensas e Similares – embora o exemplo seja esmeril, a lógica de buscar o anexo ou item específico da NR pertinente é a mesma. Para esmeril, seria um item geral de proteções ou específico se houver). Digamos, para fins didáticos, NR-12, item 12.X.Y, que trata de proteções em partes móveis.
- **Clara e Inequivoca:** A descrição da não conformidade deve ser precisa e fácil de entender, não deixando margem para ambiguidades.

#### **Diferentes Níveis de Não Conformidade:**

É importante notar que nem todas as não conformidades têm o mesmo peso ou impacto. Embora a classificação detalhada seja abordada no próximo subtópico, o auditor já começa a formar uma ideia da gravidade do desvio ao identificá-lo. Uma falha isolada em um registro administrativo tem um impacto diferente da ausência de um controle crítico para um risco de acidente fatal.

#### **O Que NÃO é (Necessariamente) uma Não Conformidade:**

- **Uma Opinião do Auditor sobre a Melhor Forma de Fazer Algo:** Se a empresa atende ao requisito de uma forma que é permitida e segura, mesmo que o auditor conheça uma "forma melhor", isso não é uma não conformidade (poderia ser uma oportunidade de melhoria, se muito relevante).
- **Um Risco Identificado que Está Sendo Gerenciado:** A existência de um risco não é uma não conformidade, desde que a organização o tenha identificado, avaliado e implementado controles adequados conforme seu sistema de gestão e a hierarquia de controles. A não conformidade surge se o gerenciamento do risco for falho.

- **Um Incidente Isolado que foi Devidamente Investigado e Tratado:** Um acidente, por si só, não é uma não conformidade do sistema de gestão, mas a falha em investigá-lo adequadamente ou em implementar ações corretivas eficazes, sim.

*Considere este outro cenário:* O procedimento da empresa para trabalho em altura diz que toda atividade acima de 2 metros exige uma Permissão de Trabalho (PT) e o uso de cinto de segurança conectado a uma linha de vida. O auditor observa um electricista trabalhando a 3 metros de altura em uma plataforma elevatória, usando cinto conectado ao guarda-corpo da plataforma (o que é permitido pela NR-35 em certas condições para plataformas PTA), mas sem uma PT emitida para aquela tarefa específica. \* **Evidência:** Observação do trabalho, entrevista com o electricista (que confirma não ter PT), análise do procedimento interno. \* **Critério não atendido:** Procedimento Interno PI-SSO-ALT-001, item 4.2 "Emissão de PT para toda atividade acima de 2m". \* **Não Conformidade:** Não atendimento ao procedimento interno, pois a PT não foi emitida, embora o controle do cinto estivesse sendo aplicado (mesmo que de forma diferente do que o procedimento interno talvez detalhasse para "linha de vida", a questão principal aqui seria a ausência da PT).

A identificação correta e objetiva das não conformidades é uma das responsabilidades mais sérias do auditor. Ela exige atenção, conhecimento, capacidade de análise e, acima de tudo, um compromisso com a verdade factual, pois são essas constatações que direcionarão os esforços da organização para corrigir suas falhas e fortalecer a proteção de seus trabalhadores.

## **Classificando não conformidades: Entendendo a gravidade do desvio (maior vs. menor)**

Após identificar uma não conformidade – ou seja, um não atendimento a um requisito, suportado por evidência objetiva – o próximo passo crucial, especialmente em auditorias de certificação ou em sistemas de gestão mais maduros, é **classificá-la de acordo com sua gravidade ou impacto potencial**. A classificação mais comum divide as não conformidades em duas categorias principais: **Não Conformidade Maior (Major Nonconformity)** e **Não Conformidade Menor (Minor Nonconformity)**. Essa distinção não é arbitrária; ela ajuda a organização auditada a priorizar suas ações corretivas e fornece ao cliente da auditoria (e ao organismo certificador, se for o caso) uma indicação clara da seriedade das deficiências encontradas no Sistema de Gestão de SSO.

Embora as definições exatas possam variar ligeiramente entre diferentes organismos certificadores ou procedimentos internos de auditoria, os princípios gerais para a classificação são amplamente consistentes.

### **Não Conformidade Maior (Major Nonconformity):**

Uma não conformidade maior geralmente indica uma falha significativa no sistema de gestão que pode:

- Colocar em sério risco a segurança ou a saúde dos trabalhadores.
- Representar uma ausência total ou uma falha completa na implementação de um requisito importante da norma de referência (como a ISO 45001) ou de um requisito legal crítico.

- Levar a uma provável falha do sistema de gestão em atingir seus objetivos de SSO.
- Ser uma acumulação de múltiplas não conformidades menores relacionadas a um mesmo processo ou requisito, indicando uma falha sistêmica.
- Ser uma não conformidade menor que não foi corrigida eficazmente após ter sido identificada em uma auditoria anterior.

### **Implicações de uma Não Conformidade Maior (especialmente em auditorias de certificação):**

- Geralmente impede a recomendação para certificação inicial.
- Pode levar à suspensão de um certificado existente se encontrada em auditorias de acompanhamento.
- Exige ações corretivas imediatas e robustas, com verificação da eficácia dessas ações antes que a certificação possa ser concedida ou restabelecida.

*Imagine aqui a seguinte situação:* \* **Exemplo 1 (Risco Grave):** Uma indústria química não possui um plano de emergência para vazamento de gás tóxico, ou possui um plano que é completamente inadequado e não testado, expondo trabalhadores e a comunidade a um risco catastrófico. (Falha em atender a requisitos da ISO 45001 sobre preparação para emergências e requisitos legais). \* **Exemplo 2 (Falha Sistêmica em Requisito Chave):** A organização não possui nenhum processo implementado para a consulta e participação dos trabalhadores na identificação de perigos e avaliação de riscos, um requisito fundamental da ISO 45001. \* **Exemplo 3 (Descumprimento Legal Crítico):** Uma empresa de construção permite rotineiramente o trabalho em altura sem o uso de qualquer sistema de proteção contra quedas, em clara violação da NR-35.

### **Não Conformidade Menor (Minor Nonconformity):**

Uma não conformidade menor representa uma falha no atendimento a um requisito que, por si só, não indica uma falha sistêmica grave e não é provável que resulte em uma falha do sistema de gestão em atingir seus objetivos de SSO ou em um risco imediato e significativo para a segurança e saúde. Pode ser:

- Um lapso isolado na implementação de um procedimento.
- Uma falha pontual no cumprimento de um requisito específico da norma ou de um procedimento interno, que não compromete o sistema como um todo.
- Uma deficiência documental que não impede a eficácia de um processo chave.

### **Implicações de uma Não Conformidade Menor:**

- Geralmente não impede a recomendação para certificação, desde que a organização apresente um plano de ações corretivas aceitável dentro de um prazo definido.
- A implementação e eficácia dessas ações corretivas serão verificadas na próxima auditoria de acompanhamento.
- No entanto, múltiplas não conformidades menores relacionadas ao mesmo assunto podem ser elevadas a uma não conformidade maior.

*Considere este cenário:* \* **Exemplo 1 (Lapso Isolado):** Em uma amostra de 20 registros de inspeção de extintores, um único registro estava com uma data preenchida incorretamente, mas todas as inspeções foram realizadas. \* **Exemplo 2 (Falha Documental Menor):** Um procedimento operacional padrão de SSO está com a data da próxima revisão vencida há um mês, mas o conteúdo do procedimento ainda é considerado adequado e está sendo seguido na prática. \* **Exemplo 3 (Falha Pontual):** Durante a observação, um trabalhador foi visto momentaneamente sem seus óculos de segurança em uma área onde eram obrigatórios, mas ele os colocou assim que percebeu o lapso, e os demais trabalhadores da área estavam usando corretamente. (Isso ainda é uma NC, mas a extensão e o impacto imediato podem ser menores).

### **Fatores Considerados na Classificação:**

A decisão de classificar uma não conformidade como maior ou menor exige julgamento profissional do auditor (e da equipe auditora, em consenso) e deve ser baseada em:

- **A Extensão da Não Conformidade:** É um caso isolado ou um problema generalizado?
- **O Impacto Potencial no Sistema de Gestão de SSO:** Compromete a capacidade do sistema de atingir os resultados pretendidos?
- **O Risco para a Segurança e Saúde dos Trabalhadores:** A falha cria um risco significativo de acidente ou doença?
- **A Importância do Requisito Não Atendido:** Trata-se de um requisito fundamental da norma ou da legislação, ou de um detalhe mais administrativo?
- **A Reincidência:** A mesma não conformidade já foi identificada em auditorias anteriores e não foi corrigida?

*Para ilustrar a importância do contexto:* Não realizar o DDS (Diálogo Diário de Segurança) por um dia em uma equipe pode ser uma NC Menor. Mas se a investigação revela que o DDS nunca é realizado e que a supervisão não tem conhecimento da sua importância, isso pode escalar para uma NC Maior devido à falha sistêmica na comunicação de segurança e no papel da liderança.

A classificação correta das não conformidades é vital. Ela não apenas direciona a urgência e a profundidade das ações corretivas que o auditado precisa tomar, mas também fornece uma medida clara para o organismo certificador (em auditorias de terceira parte) sobre a robustez e a confiabilidade do Sistema de Gestão de SSO da organização. É uma responsabilidade que o auditor deve exercer com conhecimento, critério e imparcialidade.

### **A anatomia de uma declaração de não conformidade bem redigida**

Registrar uma não conformidade não se resume a simplesmente dizer que algo está errado. Para que seja útil, acionável e defensável, uma declaração de não conformidade deve ser redigida de forma clara, precisa, objetiva e completa. Uma não conformidade bem escrita facilita a compreensão do auditado sobre o problema, ajuda na identificação da causa raiz e no desenvolvimento de ações corretivas eficazes, além de fornecer um registro robusto para o processo de auditoria.

Geralmente, uma declaração de não conformidade bem estruturada possui três componentes essenciais, que juntos formam sua "anatomia":

**1. A Declaração da Não Conformidade (O Problema):**

- Esta é a afirmação concisa e direta do que está errado, ou seja, qual requisito não foi atendido. Deve descrever a situação ou a condição que constitui o desvio.
- Deve ser factual e evitar linguagem vaga, opiniões ou julgamentos de valor.
- **O que responder:** O que foi constatado que está em desacordo?
- *Exemplo simples:* "O procedimento para trabalho a quente não foi seguido." (Esta é apenas a afirmação inicial, que precisará ser complementada).

**2. A Evidência Objetiva (A Prova):**

- Este componente detalha os fatos específicos, observações, documentos ou registros que suportam a declaração da não conformidade. É a "prova" do desvio.
- A evidência deve ser específica, rastreável e verificável. Deve incluir, sempre que possível:
  - O quê (qual item, máquina, documento, prática).
  - Onde (local, departamento, setor).
  - Quando (data, hora, período).
  - Quem (cargo ou função dos envolvidos – nomes podem ser evitados no relatório final, focando no processo, a menos que essencial e acordado).
  - Como (a forma como o desvio foi observado ou constatado).
- **O que responder:** Como o auditor sabe que o requisito não foi atendido? Quais são os fatos que comprovam o desvio?
- *Exemplo (complementando o anterior):* "Evidenciado através da observação da atividade de soldagem realizada em [data/hora], na área de manutenção, na peça XYZ, onde não foi emitida a Permissão de Trabalho a Quente (PTQ) e não havia um observador de incêndio presente, conforme requerido."

**3. A Referência ao Critério Não Atendido (A Regra):**

- Este componente identifica claramente qual requisito específico da norma de referência (ex: ISO 45001, cláusula X.Y), da legislação (ex: NR-Z, item A.B.C), do procedimento interno da empresa (ex: Procedimento PI-SSO-007, seção 3.4) ou de outro critério de auditoria não foi cumprido.
- A referência deve ser precisa, citando o documento e o item específico.
- **O que responder:** Qual regra, requisito ou padrão foi violado?
- *Exemplo (finalizando a declaração):* "Requisito: Procedimento Interno da Empresa 'Trabalho Seguro em Atividades a Quente', código PROC-SEG-015, Revisão 02, Seção 5, itens 5.1 'Emissão obrigatória de PTQ antes do início de qualquer trabalho a quente' e 5.3 'Presença de observador de incêndio durante toda a atividade'."

**Juntando os Componentes – Exemplo Completo:**

**"Não Conformidade:** O procedimento interno da empresa para trabalho seguro em atividades a quente não foi integralmente seguido durante uma operação de soldagem.

**Evidência:** Observado em [data/hora], na área de Manutenção, durante a execução de

solda na estrutura metálica do equipamento XPTO (patrimônio 123), que o operador iniciou e conduziu a atividade sem a emissão da respectiva Permissão de Trabalho a Quente (PTQ) e sem a presença de um observador de incêndio designado. Entrevista com o supervisor de manutenção, Sr. [Cargo], confirmou a ausência da PTQ para esta tarefa específica. **Critério:** Procedimento Interno 'Trabalho Seguro em Atividades a Quente', código PROC-SEG-015, Revisão 02, Seção 5, que estabelece em seu item 5.1 a obrigatoriedade da emissão de PTQ antes do início de qualquer trabalho a quente e, no item 5.3, a necessidade da presença de um observador de incêndio durante toda a atividade."

### **Características Adicionais de uma Boa Declaração de Não Conformidade:**

- **Clareza:** Fácil de entender, sem ambiguidades.
- **Concisão:** Direta ao ponto, sem informações desnecessárias.
- **Precisão:** Exata nos fatos e referências.
- **Objetividade:** Baseada em fatos, não em opiniões, sentimentos ou suposições do auditor.
- **Completa (dentro do razoável):** Fornece informação suficiente para que o auditado entenda o problema e possa iniciar a análise de causa raiz.
- **Rastreável:** As evidências devem ser identificáveis.
- **Foco no Sistema/Processo:** A redação deve, sempre que possível, focar na falha do sistema ou do processo, e não em culpar indivíduos (embora a responsabilidade individual possa ser uma causa raiz a ser identificada pelo auditado).

*Imagine aqui uma seguinte situação (o que NÃO fazer):* \* **Ruim:** "O pessoal da manutenção é muito descuidado com segurança." (Opinião, generalização, não cita evidência nem critério). \* **Ruim:** "Vi um cara soldando sem proteção." (Vago, falta detalhe da evidência e do critério). \* **Ruim:** "A empresa precisa melhorar seus procedimentos de trabalho a quente." (Isso é uma recomendação, não uma declaração de NC. E qual o problema específico?).

Dominar a arte de redigir declarações de não conformidade claras e bem fundamentadas é uma habilidade essencial para o auditor de SSO. Isso não apenas garante a integridade e a credibilidade do processo de auditoria, mas também fornece ao auditado a informação precisa de que necessita para tomar ações corretivas eficazes e, assim, fortalecer continuamente seu Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional.

### **Redigindo não conformidades com clareza e precisão: Exemplos práticos (o que fazer e o que não fazer)**

A habilidade de redigir declarações de não conformidade (NC) de forma clara, precisa e objetiva é um divisor de águas na eficácia de uma auditoria de SSO. Uma NC mal redigida pode gerar confusão, resistência por parte do auditado e dificuldade na implementação de ações corretivas. Por outro lado, uma NC bem elaborada facilita o entendimento do problema, direciona a análise de causa raiz e promove a melhoria contínua. Vamos explorar alguns exemplos práticos do que fazer e do que não fazer.

Lembre-se da anatomia de uma boa declaração de NC:

1. **Declaração do Problema:** O que está errado.
2. **Evidência Objetiva:** A prova do erro (o quê, onde, quando, quem/como).
3. **Referência ao Critério:** A regra que foi quebrada.

### Exemplo 1: Falha no Treinamento

- **Cenário Observado:** Um novo funcionário no setor de expedição foi visto operando uma paleteira elétrica sem ter recebido o treinamento específico para esse equipamento, conforme exigido pela NR-11 e pelo procedimento interno da empresa.
- **O QUE NÃO FAZER (Redação Ruim):**
  - "Funcionário novo operando paleteira sem treinamento. Isso é um perigo! NR-11 não cumprida."
    - *Por que é ruim?* Muito vago, tom alarmista ("perigo!"), não especifica a evidência (quem, quando, qual paleteira), a referência à NR-11 é genérica, não cita o procedimento interno.
- **O QUE FAZER (Redação Boa):**
  - **Declaração da NC:** "Não foi evidenciada a realização de treinamento específico para operação segura de paleteira elétrica para um operador recém-admitido."
  - **Evidência:** "Durante a auditoria no setor de Expedição, em [data] às [hora], o Sr. João Santos (cargo: Auxiliar de Expedição, admitido em [data de admissão]) foi observado operando a paleteira elétrica modelo XPT-2000 (patrimônio EQP-05). Em entrevista, o Sr. Santos confirmou não ter recebido treinamento formal para este equipamento. A lista de treinamentos de integração fornecida pelo RH (documento LIST-TRAIN-INT-2025) não inclui registro de treinamento em paleteira para o referido funcionário."
  - **Critério:** "NR-11, item 11.1.5 ('Nos equipamentos de transporte motorizado, o operador deverá receber treinamento específico, dado pela empresa, que o habilitará nessa função.') e Procedimento Interno PI-RH-007 'Programa de Capacitação de Operadores de Equipamentos Móveis', Seção 4.2 ('Todo operador de paleteira elétrica deve passar por treinamento teórico e prático de 8 horas antes de ser autorizado a operar o equipamento')."
    - *Por que é bom?* Claro, factual, detalha a evidência (quem, quando, onde, o quê), cita especificamente os critérios não atendidos.

### Exemplo 2: Deficiência em Inspeção de Segurança

- **Cenário Observado:** As inspeções mensais de segurança nos kits de primeiros socorros de uma área administrativa não estavam sendo realizadas conforme o procedimento da empresa, e alguns itens estavam vencidos.
- **O QUE NÃO FAZER (Redação Ruim):**
  - "Os kits de primeiros socorros estão um desastre. Ninguém olha isso. A empresa não se importa com emergências."
    - *Por que é ruim?* Emocional, julgamento de valor ("desastre", "não se importa"), generalização ("ninguém olha"), não fornece evidência específica nem o critério.
- **O QUE FAZER (Redação Boa):**

- **Declaração da NC:** "As inspeções mensais de segurança nos kits de primeiros socorros do setor Administrativo não foram realizadas conforme estabelecido, e itens com validade expirada foram encontrados."
- **Evidência:** "Em [data], ao verificar os kits de primeiros socorros KPS-ADM-01 (localizado próximo à copa) e KPS-ADM-02 (localizado no corredor principal) do setor Administrativo: 1) Não foram encontrados os formulários de inspeção mensal preenchidos para os meses de Março e Abril de 2025. 2) No kit KPS-ADM-01, foram encontrados dois pacotes de gaze estéril com validade expirada em Fevereiro de 2025 e um frasco de antisséptico com validade expirada em Janeiro de 2025."
- **Critério:** "Procedimento Interno PI-SSO-011 'Inspeção e Manutenção de Kits de Primeiros Socorros', Revisão 03, Seção 3.1 ('Todos os kits de primeiros socorros devem ser inspecionados mensalmente pelo responsável do setor, utilizando o formulário FORM-KPS-001') e Seção 3.3 ('Itens com validade expirada devem ser imediatamente substituídos')."
  - *Por que é bom?* Específico, detalha os kits, os itens vencidos e os meses sem inspeção, e referencia claramente os itens do procedimento não cumpridos.

### Exemplo 3: Falha em Proteção de Máquina

- **Cenário Observado:** Uma máquina de corte na produção está operando com uma grade de proteção danificada e amarrada com arame, expondo o operador a uma zona de perigo.
- **O QUE NÃO FAZER (Redação Ruim):**
  - "Máquina perigosa na produção. Arrumem isso logo! Risco de acidente grave."
    - *Por que é ruim?* Imperativo ("Arrumem isso logo!"), alarmista, não identifica a máquina, a natureza do dano ou o critério específico.
- **O QUE FAZER (Redação Boa):**
  - **Declaração da NC:** "Uma máquina de corte no setor de Produção foi encontrada operando com seu sistema de proteção física danificado e inadequadamente reparado, não garantindo a segurança do operador."
  - **Evidência:** "Observado em [data] às [hora], a máquina de corte de chapas 'Cortadora Rápida 3000' (patrimônio MAQ-017), localizada na Linha de Produção 2, estava com a grade de proteção frontal da área de corte amassada e fixada com arame em um dos lados. Esta condição permitia uma abertura parcial da proteção durante o ciclo da máquina, expondo o operador à zona de corte. O operador da máquina, Sr. [Cargo], confirmou que a proteção foi danificada há aproximadamente uma semana e que a 'solução' com arame foi provisória."
  - **Critério:** "NR-12, item 12.5.1 ('As zonas de perigo das máquinas e equipamentos devem possuir sistemas de segurança, caracterizados por proteções fixas, proteções móveis e dispositivos de segurança interligados, que garantam proteção à saúde e à integridade física dos trabalhadores') e item 12.1.8 ('É proibida a fabricação, importação, comercialização, leilão, locação, cessão a qualquer título, exposição e utilização de máquinas e equipamentos que não atendam ao disposto nesta Norma'). Procedimento

Interno PI-SEGMAQ-002 'Inspeção de Segurança em Máquinas de Corte',  
Seção 5.2 ('Qualquer dano em proteções de máquinas deve resultar na sua  
parada imediata e reparo antes da retomada da operação')."

- *Por que é bom?* Identifica a máquina, descreve o dano e o risco, inclui depoimento relevante e cita os critérios legais e internos pertinentes.

### Dicas Adicionais para uma Boa Redação:

- **Use Verbos de Ação Claros:** "Não foi evidenciado...", "Observou-se que...", "Constatou-se que...".
- **Seja Factual, Não Emocional:** Evite palavras como "absurdo", "inaceitável", "negligência". Os fatos devem falar por si.
- **Evite Culpabilizar Indivíduos na Descrição da NC:** Foque na falha do sistema ou do processo. A investigação da causa raiz pelo auditado poderá apontar responsabilidades, mas a NC do auditor deve ser sobre o "o quê" e não sobre o "quem".
- **Seja Consistente:** Use a mesma estrutura e nível de detalhe para todas as NCs.
- **Revise:** Peça para outro membro da equipe (ou o auditor líder) revisar a redação para garantir clareza e precisão antes de finalizar.

Ao seguir estas diretrizes e aprender com os exemplos, os auditores de SSO podem transformar o registro de não conformidades em uma ferramenta poderosa para a comunicação eficaz e para a promoção de melhorias significativas na segurança e saúde da organização auditada.

### Oportunidades de melhoria: Indo além da conformidade para agregar valor

Em uma auditoria de SSO, o trabalho do auditor não se limita a identificar e registrar não conformidades, ou seja, desvios em relação aos requisitos estabelecidos. Um auditor perspicaz e experiente também busca identificar **oportunidades de melhoria (OMs)**. Uma oportunidade de melhoria não é uma falha ou um não atendimento a um requisito (portanto, não é uma não conformidade), mas sim uma observação sobre uma situação, prática ou processo que, embora possa estar em conformidade, apresenta potencial para ser aprimorado, otimizado ou para prevenir futuros problemas, agregando assim maior valor ao Sistema de Gestão de SSO da organização.

Identificar oportunidades de melhoria demonstra que o auditor está pensando de forma proativa e estratégica, olhando além do "preto no branco" da conformidade para ajudar a organização a alcançar níveis ainda mais elevados de desempenho em segurança e saúde.

### O Que Caracteriza uma Oportunidade de Melhoria?

- **Ausência de Não Conformidade:** A situação observada atende aos requisitos mínimos dos critérios da auditoria. Se não atendesse, seria uma não conformidade.
- **Potencial de Aprimoramento:** Existe uma clara possibilidade de tornar um processo mais eficaz, mais eficiente, mais robusto, mais simples ou mais alinhado com as melhores práticas do setor.

- **Prevenção Futura:** A sugestão pode ajudar a prevenir o surgimento de não conformidades ou incidentes no futuro.
- **Inovação ou Boas Práticas Externas:** O auditor pode ter conhecimento de uma prática melhor ou mais inovadora utilizada em outras organizações ou setores que poderia ser benéfica se adaptada ao contexto do auditado.
- **Simplificação ou Clareza:** Um procedimento pode ser tecnicamente correto, mas talvez pudesse ser mais claro, mais conciso ou mais fácil de ser entendido pelos trabalhadores.

*Imagine aqui a seguinte situação:* \* Uma empresa possui um programa de Diálogo Diário de Segurança (DDS) que cumpre todos os requisitos formais: é realizado diariamente, os temas são pertinentes, há listas de presença. No entanto, o auditor observa que as reuniões são muito monótonas, com pouca participação dos trabalhadores, e o supervisor apenas lê um texto pronto. \* *Isso é uma não conformidade?* Provavelmente não, se os requisitos mínimos estão sendo atendidos. \* *É uma oportunidade de melhoria?* Sim! O auditor poderia sugerir (sem prescrever a solução) que a empresa explore métodos para tornar os DDSs mais interativos e participativos, como o uso de estudos de caso, vídeos curtos, ou o incentivo para que os próprios trabalhadores apresentem temas. Isso poderia aumentar o engajamento e a eficácia da ferramenta.

#### **A Diferença Crucial: Oportunidade de Melhoria vs. Recomendação de Consultoria:**

É fundamental que o auditor não confunda uma oportunidade de melhoria com uma recomendação de consultoria.

- **Oportunidade de Melhoria:** O auditor aponta a *área* ou o *processo* que tem potencial para ser aprimorado e, talvez, o *benefício* esperado desse aprimoramento, mas **NÃO diz COMO fazer**. A solução deve ser desenvolvida pelo auditado.
- **Recomendação de Consultoria:** O auditor (ou consultor) sugere uma solução específica ou um "como fazer". Isso comprometeria a independência do auditor em futuras auditorias.

*Considere este cenário:* \* **Oportunidade de Melhoria (correto):** "Observou-se que o processo de comunicação de mudanças nos procedimentos de SSO para os trabalhadores da linha de frente, embora existente através de murais e e-mails, poderia ser fortalecido para garantir uma maior e mais rápida absorção das informações, especialmente para aqueles com acesso limitado a e-mails. A organização poderia explorar canais de comunicação adicionais ou métodos de verificação de entendimento." \* **Recomendação de Consultoria (incorreto para um auditor):** "Para melhorar a comunicação de mudanças nos procedimentos, a empresa deveria implementar um aplicativo móvel com notificações push e quizzes de verificação, além de realizar reuniões presenciais curtas com cada equipe."

#### **Por que Identificar Oportunidades de Melhoria Agrega Valor?**

- **Fomenta a Proatividade:** Encoraja a organização a pensar além da mera conformidade e a buscar a excelência em SSO.

- **Antecipa Problemas:** Muitas OMs, se implementadas, podem evitar que pequenas ineficiências ou riscos emergentes se transformem em não conformidades ou incidentes no futuro.
- **Otimiza Recursos:** Sugestões para simplificar processos ou melhorar a eficiência podem levar a um melhor uso dos recursos da empresa.
- **Demonstra Expertise e Visão do Auditor:** Mostra que o auditor tem um entendimento profundo do sistema e está genuinamente interessado em ajudar a organização a evoluir.
- **Melhora a Percepção da Auditoria:** Transforma a auditoria de um evento puramente "fiscalizatório" para uma experiência de aprendizado e desenvolvimento mútuo.

*Para ilustrar:* \* Uma empresa tem um bom sistema de registro de quase acidentes, mas a análise desses registros é feita apenas trimestralmente e de forma superficial. \* **OM:** "O sistema de reporte de quase acidentes é bem utilizado pelos colaboradores. No entanto, a frequência e a profundidade da análise dos dados coletados poderiam ser incrementadas para permitir uma identificação mais ágil de tendências e a implementação de ações preventivas mais proativas, antes que incidentes com maior potencial de dano ocorram."

A identificação de oportunidades de melhoria exige do auditor uma visão mais ampla, criatividade e um bom conhecimento das melhores práticas em SSO. Ao incluí-las em seu feedback, o auditor eleva o valor da auditoria, ajudando a organização não apenas a corrigir seus erros, mas também a pavimentar o caminho para um futuro ainda mais seguro e saudável.

## **Registrando oportunidades de melhoria: Fomentando a proatividade**

Assim como as não conformidades, as oportunidades de melhoria (OMs) identificadas durante uma auditoria de SSO precisam ser devidamente registradas e comunicadas ao auditado. A forma como uma OM é redigida é crucial para que ela seja bem recebida, compreendida e, idealmente, considerada pela organização para futuras ações. O objetivo ao registrar uma OM não é impor uma solução, mas sim despertar a atenção do auditado para um potencial de aprimoramento, fomentando uma cultura de proatividade e busca pela excelência em Segurança e Saúde Ocupacional.

### **Princípios para Redigir uma Oportunidade de Melhoria Construtiva:**

- 1. Foco no Positivo e no Potencial:**
  - A linguagem deve ser encorajadora e focada no benefício que o aprimoramento pode trazer, e não em uma suposta "falha" que não chega a ser uma não conformidade.
  - *Evitar:* "O seu processo X é confuso e poderia dar problema."
  - *Preferir:* "Observou-se que o processo X, embora atualmente atenda aos requisitos, poderia ser otimizado para [mencionar o benefício, ex: maior clareza para os usuários, redução do tempo de execução, melhor integração com o processo Y], o que poderia [mencionar o impacto positivo, ex: minimizar o risco de erros de interpretação, aumentar a eficiência]."
- 2. Clareza na Descrição da Observação:**

- Descrever brevemente a situação ou o processo observado que deu origem à sugestão de melhoria. Isso ajuda o auditado a entender o contexto.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* "Durante a análise do processo de comunicação dos resultados das inspeções de segurança, notou-se que os relatórios são detalhados e distribuídos aos gestores, o que é uma boa prática." (Contexto positivo).
- 3. Indicação da Área de Potencial Aprimoramento (sem prescrever a solução):**
- Apontar *onde* a melhoria poderia ocorrer ou *qual aspecto* poderia ser considerado para aprimoramento.
  - *Continuando o exemplo anterior:* "...No entanto, observou-se que a comunicação desses resultados para os trabalhadores da linha de frente que participaram das inspeções ou que são diretamente afetados pelos achados poderia ser mais sistematizada e ágil."
- 4. Sugestão de Reflexão ou Exploração (linguagem aberta):**
- Utilizar verbos como "considerar", "explorar", "avaliar a possibilidade de", "poderia ser benéfico" para manter o caráter de sugestão e não de exigência.
  - *Finalizando o exemplo:* "A organização poderia considerar explorar mecanismos adicionais para o feedback direto dos resultados das inspeções aos trabalhadores envolvidos, visando aumentar o engajamento e acelerar a implementação de pequenas melhorias identificadas por eles."
- 5. Vincular ao Benefício Esperado (quando possível):**
- Se o auditor consegue vislumbrar um benefício claro (maior eficiência, redução de risco residual, melhor engajamento, etc.), mencioná-lo pode aumentar a receptividade da OM.

### Exemplos Práticos de Redação de Oportunidades de Melhoria:

- **Exemplo 1: Melhoria na Gestão de Documentos de SSO**
  - **Observação:** Os procedimentos de SSO estão disponíveis na intranet, mas alguns trabalhadores de campo relataram dificuldade em acessá-los rapidamente quando estão fora do escritório. Todos os requisitos de controle de documentos estão sendo atendidos.
  - **Redação da OM:** "Constatou-se que os procedimentos de SSO estão controlados e disponíveis na intranet da empresa. Para otimizar o acesso a estas informações cruciais, especialmente para as equipes que atuam externamente, a organização poderia avaliar a viabilidade de implementar soluções de acesso móvel (como aplicativos ou versões responsivas da intranet) para os principais procedimentos de segurança. Isso poderia agilizar a consulta e reforçar a aplicação correta dos procedimentos em campo."
- **Exemplo 2: Aprimoramento do Programa de Ergonomia**
  - **Observação:** A empresa realiza Análises Ergonômicas do Trabalho (AETs) quando solicitadas ou após a identificação de problemas, e os postos de trabalho de escritório atendem aos requisitos básicos da NR-17. Não há um programa proativo de avaliação ergonômica periódica para todos os postos.
  - **Redação da OM:** "A organização demonstra atenção às questões ergonômicas através da realização de AETs corretivas. Visando um enfoque ainda mais proativo na prevenção de LER/DORT, poderia ser benéfico para a empresa considerar a implementação de um programa de avaliação

ergonômica periódica e preventiva para todos os postos de trabalho, mesmo aqueles que não apresentaram queixas, como forma de identificar e mitigar riscos ergonômicos de forma antecipada."

- **Exemplo 3: Envolvimento dos Trabalhadores na Seleção de EPIs**
  - **Observação:** A empresa fornece EPIs adequados e certificados para os riscos identificados. O processo de seleção é conduzido pelo SESMT e pelo departamento de compras.
  - **Redação da OM:** "Verificou-se que os EPIs fornecidos são tecnicamente adequados aos riscos. Para aumentar o conforto, a aceitação e, conseqüentemente, a correta utilização dos EPIs, a organização poderia explorar a possibilidade de envolver uma amostra representativa dos usuários finais (trabalhadores) no processo de teste e seleção de novos modelos de EPIs, antes de sua aquisição em larga escala. O feedback dos usuários sobre o conforto e a praticidade pode ser valioso."

### O Que Evitar ao Registrar OMs:

- **Linguagem que soe como uma não conformidade disfarçada.**
- **Prescrever soluções específicas (consultoria).**
- **Ser vago ou genérico demais ("melhorar a comunicação").**
- **Apontar algo que é, na verdade, um requisito não atendido (isso seria uma NC).**

O registro claro e construtivo de oportunidades de melhoria transforma o auditor em um parceiro estratégico da organização, ajudando-a não apenas a corrigir falhas, mas a enxergar além do horizonte da conformidade, em direção a um patamar de excelência e proatividade na gestão da Segurança e Saúde Ocupacional. É um dos elementos que mais pode agregar valor percebido ao processo de auditoria.

### O papel da equipe auditora na validação e consenso sobre os achados

A identificação e o registro inicial de um achado de auditoria, seja uma conformidade notável, uma não conformidade ou uma oportunidade de melhoria, são frequentemente realizados por um auditor individual durante suas atividades de coleta de evidências. No entanto, antes que esses achados sejam formalmente apresentados ao auditado, é crucial que eles passem por um processo de **validação e consenso dentro da equipe auditora**. Esta etapa, geralmente conduzida durante a reunião de consolidação da equipe (como já mencionado no Tópico 6), é um mecanismo de controle de qualidade interno que garante a robustez, a objetividade e a consistência dos resultados da auditoria.

### Por que a Validação e o Consenso da Equipe são Fundamentais?

1. **Garantia da Objetividade e Imparcialidade:**
  - A discussão em equipe ajuda a minimizar o risco de vieses individuais ou interpretações subjetivas de um único auditor. Diferentes perspectivas podem enriquecer a análise da evidência.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor, por uma experiência passada, pode ter uma interpretação muito rigorosa de um determinado requisito. Ao discutir com a equipe, outros auditores podem apresentar uma visão mais

equilibrada ou trazer à tona aspectos que ele não considerou, levando a uma constatação mais justa.

**2. Verificação da Suficiência e Relevância da Evidência:**

- A equipe revisa coletivamente se a evidência objetiva que suporta cada achado é de fato suficiente, apropriada e relevante para a constatação e para o critério referenciado.
- Colegas auditores podem questionar: "Essa evidência é forte o suficiente para sustentar uma não conformidade maior?" ou "Temos exemplos suficientes para dizer que isso é um problema sistêmico e não um caso isolado?".
- *Considere este cenário:* Um auditor apresenta uma não conformidade baseada na observação de uma única falha em um procedimento. A equipe pode questionar se foi verificada a recorrência dessa falha ou se outros elementos foram analisados para confirmar se é um problema mais amplo.

**3. Consistência na Classificação das Não Conformidades:**

- A equipe discute e chega a um consenso sobre a classificação de cada não conformidade (Maior ou Menor), aplicando os mesmos critérios de gravidade para todos os achados. Isso evita que um tipo de desvio seja classificado como Maior por um auditor e um desvio similar seja classificado como Menor por outro.

**4. Clareza e Precisão na Redação dos Achados:**

- A redação de cada não conformidade e oportunidade de melhoria é revisada pela equipe para garantir que seja clara, precisa, concisa e que contenha todos os elementos necessários (declaração, evidência, critério).
- Outros membros da equipe podem sugerir melhorias na redação para evitar ambiguidades ou mal-entendidos por parte do auditado.
- *Para ilustrar:* Um auditor redige uma NC de forma um pouco confusa. Durante a reunião de equipe, um colega sugere uma forma mais direta e clara de expressar o mesmo achado, o que é acatado.

**5. Identificação de Temas Transversais e Impactos Sistêmicos:**

- Ao juntar os achados de diferentes auditores que cobriram distintas áreas ou processos, a equipe pode identificar padrões, tendências ou problemas que são sistêmicos e que talvez não fossem percebidos por um auditor trabalhando isoladamente.
- *Por exemplo:* Um auditor identificou falhas de comunicação de riscos no setor A, outro no setor B, e um terceiro na forma como as investigações de incidentes são comunicadas. A equipe pode concluir que há uma fragilidade mais ampla no processo de comunicação de SSO da empresa.

**6. Alinhamento para a Reunião de Encerramento:**

- O processo de validação e consenso garante que toda a equipe esteja alinhada e "falando a mesma língua" ao apresentar os resultados ao auditado. Isso transmite profissionalismo e confiança.

**7. Oportunidade de Aprendizagem para os Auditores:**

- A discussão de achados e evidências é uma excelente oportunidade de aprendizado, especialmente para auditores menos experientes, que podem se beneficiar da experiência e do julgamento dos colegas mais seniores.

**Como Funciona o Processo de Validação e Consenso:**

Geralmente, na reunião de consolidação:

- Cada auditor apresenta os achados preliminares que identificou em sua área de atuação.
- Para cada achado proposto (especialmente não conformidades), ele expõe a evidência coletada e o critério não atendido.
- O auditor líder facilita a discussão, incentivando os outros membros da equipe a questionar, comentar e contribuir com suas perspectivas.
- A equipe debate até que se chegue a um acordo sobre:
  - Se o achado é válido e suportado por evidência.
  - Qual é a formulação mais clara e precisa para descrevê-lo.
  - Qual é a classificação correta (no caso de NCs).
- Se não houver consenso imediato, o auditor líder pode precisar tomar uma decisão final, mas idealmente busca-se o acordo da maioria, sempre com base na objetividade e nos princípios da auditoria.
- As decisões são registradas para orientar a elaboração do relatório.

A validação e o consenso da equipe auditora sobre os achados não são um sinal de fraqueza ou indecisão, mas sim um testemunho da robustez e do profissionalismo do processo de auditoria. Essa "revisão por pares" interna é uma salvaguarda contra a subjetividade e um mecanismo para assegurar que as conclusões da auditoria sejam as mais justas, precisas e defensáveis possíveis, fornecendo ao auditado um feedback de alta qualidade para a melhoria de seu Sistema de Gestão de SSO.

## **Evitando erros comuns ao identificar e registrar achados**

A identificação e o registro de achados de auditoria são etapas onde a precisão, a objetividade e o rigor metodológico do auditor de SSO são postos à prova. No entanto, mesmo auditores bem-intencionados podem incorrer em erros que comprometem a qualidade das constatações e, conseqüentemente, a eficácia da auditoria como um todo. Conhecer esses erros comuns é o primeiro passo para que os auditores possam se policiar e evitá-los, garantindo que seus achados sejam sempre claros, defensáveis e úteis para a organização auditada.

### **Erros Comuns na Identificação e Registro de Achados:**

- 1. Generalizações Excessivas ou Falta de Especificidade:**
  - **Erro:** Registrar achados de forma vaga, sem detalhar o problema, a evidência ou o local. Ex: "Os procedimentos de segurança não são seguidos" ou "Falta organização na fábrica."
  - **Por que é um erro?** Impede que o auditado entenda exatamente qual é o problema e onde ele ocorre, dificultando a ação corretiva.
  - **Como evitar:** Ser específico. Detalhar qual procedimento, qual local, qual equipamento, qual prática observada.
- 2. Falta de Evidência Objetiva (ou Evidência Insuficiente):**
  - **Erro:** Basear uma não conformidade em uma impressão pessoal, em um boato, ou em uma única evidência fraca que não foi devidamente triangulada ou verificada. Ex: "Acho que os funcionários não gostam do novo EPI."

- **Por que é um erro?** A constatação se torna subjetiva e facilmente contestável. A auditoria deve ser baseada em fatos.
  - **Como evitar:** Sempre buscar evidências concretas, verificáveis e, se possível, de múltiplas fontes (documentos, entrevistas, observações). Se a evidência é insuficiente, o auditor não deve registrar uma NC, mas pode, talvez, apontar uma área para maior atenção interna do auditado.
3. **Referência Incorreta, Vaga ou Ausente ao Critério da Auditoria:**
- **Erro:** Apontar uma falha sem indicar claramente qual requisito da norma, lei ou procedimento interno não foi atendido. Ou citar um critério de forma genérica (ex: "Contra a ISO 45001").
  - **Por que é um erro?** A não conformidade só existe em relação a um requisito específico. Sem essa referência, o achado perde sua validade e dificulta a compreensão do auditado sobre o que precisa ser corrigido.
  - **Como evitar:** Sempre identificar e citar o documento (norma, lei, procedimento) e o item/cláusula/seção específica que foi descumprido.
4. **Linguagem Acusatória, Julgamentos de Valor ou Culpabilização de Indivíduos:**
- **Erro:** Usar palavras que expressam opinião negativa, culpa ou julgamento sobre as pessoas ou a empresa. Ex: "O supervisor foi negligente ao não..." ou "É um absurdo que a empresa permita...".
  - **Por que é um erro?** Cria um ambiente hostil, dificulta a aceitação do achado e desvia o foco do problema sistêmico para a culpa individual.
  - **Como evitar:** Manter uma linguagem neutra, factual e profissional. Focar na descrição do desvio do sistema ou do processo.
5. **Registrar Opiniões ou Recomendações como Se Fossem Não Conformidades:**
- **Erro:** O auditor tem uma ideia de como algo poderia ser feito melhor e registra isso como uma não conformidade, mesmo que o método atual da empresa atenda aos requisitos. Ou, pior, prescreve a solução na declaração da NC. Ex: "A empresa deveria usar o software X para gerenciar seus treinamentos, pois o sistema atual de planilhas não é bom." (Se o sistema de planilhas atende aos requisitos de registro e controle, isso não é uma NC).
  - **Por que é um erro?** Confunde o papel do auditor com o de um consultor e compromete a independência.
  - **Como evitar:** Se há uma ideia para melhoria, mas não há um não atendimento a requisito, registrar como uma "Oportunidade de Melhoria", sem ditar a solução.
6. **Não Registrar Achados Importantes por Receio de Confronto ou para "Agradar":**
- **Erro:** O auditor identifica uma não conformidade clara, especialmente se for grave ou envolver pessoas de alto escalão, mas hesita em registrá-la por medo de criar um mal-estar ou de prejudicar a relação com o auditado.
  - **Por que é um erro?** Compromete a integridade da auditoria e falha em alertar a empresa sobre um problema real que pode afetar a SSO. É uma falta de devido cuidado profissional.
  - **Como evitar:** Lembrar dos princípios éticos da auditoria (integridade, apresentação justa, independência). Apresentar o achado de forma profissional e baseada em evidências.
7. **Excesso de Detalhes Irrelevantes ou Falta de Concisão:**

- **Erro:** Escrever declarações de não conformidade excessivamente longas, com informações que não são essenciais para entender o problema, a evidência e o critério.
  - **Por que é um erro?** Dificulta a leitura e a compreensão. Pode "afogar" a informação importante em um mar de palavras.
  - **Como evitar:** Ser direto ao ponto, focando nos três componentes essenciais da NC. Usar frases claras e curtas.
- 8. Não Diferenciar Claramente entre Não Conformidade Maior e Menor (quando aplicável):**
- **Erro:** Classificar de forma inconsistente ou sem critério claro, ou não explicar (se necessário, na reunião de encerramento) o racional da classificação.
  - **Por que é um erro?** Pode levar o auditado a priorizar inadequadamente suas ações corretivas.
  - **Como evitar:** Ter critérios de classificação claros e aplicá-los de forma consistente, com discussão e consenso da equipe auditora.

*Imagine aqui a seguinte situação (erro de falta de evidência e critério):* \* **Achado Mal Registrado:** "A cultura de segurança da empresa precisa melhorar muito." \* **Análise do Erro:** Isso é uma opinião generalizada. Onde está a evidência objetiva (comportamentos específicos observados, resultados de entrevistas, análise de indicadores)? Qual critério da ISO 45001 sobre cultura ou liderança (se for o caso) não está sendo atendido de forma específica?

*Outro exemplo (erro de linguagem e foco):* \* **Achado Mal Registrado:** "O Zé da Manutenção é um teimoso e nunca usa os óculos de segurança naquela máquina barulhenta, mesmo a gente tendo um procedimento claro." \* **Análise do Erro:** Foca no indivíduo ("Zé", "teimoso"), usa linguagem informal e acusatória. Embora o não uso do EPI seja um problema, a NC deveria focar na falha do sistema em garantir o uso (falha na supervisão? no treinamento? na aplicação de medidas disciplinares previstas? no fornecimento de EPI adequado e confortável?).

Evitar esses erros exige não apenas conhecimento técnico, mas também autodisciplina, atenção aos detalhes, habilidades de comunicação escrita e um compromisso firme com os princípios da auditoria. A prática leva à perfeição, e a revisão crítica dos próprios achados (e dos achados de colegas, em um ambiente de aprendizado) é uma excelente forma de aprimorar continuamente essa competência essencial do auditor de SSO.

## **Elaborando relatórios de auditoria de SSO impactantes e construtivos: Estrutura, conteúdo e comunicação eficaz dos resultados**

**O relatório de auditoria: O legado formal e a ferramenta para ação**

Após a meticulosa coleta de evidências, as análises criteriosas e a consolidação dos achados pela equipe auditora, todo o trabalho investigativo e avaliativo da auditoria de Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) culmina em um documento de importância singular: o **relatório de auditoria**. Este relatório não é apenas um resumo das atividades realizadas ou uma formalidade burocrática; ele é o legado formal da auditoria, o registro oficial e detalhado de todo o processo, desde os objetivos e escopo definidos até as constatações e conclusões alcançadas. Mais crucialmente, o relatório de auditoria é a principal ferramenta que a organização auditada utilizará para compreender seu desempenho em SSO, identificar suas fragilidades e fortalezas, e, fundamentalmente, para planejar e implementar as ações corretivas e de melhoria necessárias.

Um relatório de auditoria bem elaborado transcende a simples listagem de não conformidades. Ele se torna um instrumento de gestão proativo, capaz de catalisar mudanças positivas e de impulsionar a melhoria contínua do SGS. Quando redigido com clareza, precisão, objetividade e um enfoque construtivo, o relatório empodera o auditado, fornecendo-lhe os insights necessários para fortalecer seus processos, mitigar seus riscos e proteger de forma mais eficaz a saúde e a segurança de seus colaboradores. Por outro lado, um relatório vago, mal estruturado, com constatações fracamente evidenciadas ou com um tom excessivamente crítico e pouco útil, pode gerar confusão, resistência e, em última análise, desperdiçar o potencial transformador da auditoria.

*Imagine aqui a seguinte situação:* Uma empresa investiu tempo e recursos significativos em um processo de auditoria de certificação ISO 45001. Ao final, ela recebe um relatório conciso, bem organizado, com não conformidades claramente descritas, evidenciadas e referenciadas aos requisitos da norma, além de apontar algumas oportunidades de melhoria pertinentes. Esse relatório permite que a equipe de gestão compreenda rapidamente onde precisa atuar, facilitando o desenvolvimento de um plano de ação eficaz. Agora, imagine o oposto: um relatório confuso, com generalizações, onde as não conformidades não estão bem explicadas ou suportadas por evidências claras. A empresa terá dificuldade em entender os problemas e em corrigi-los, e a credibilidade da auditoria ficará comprometida.

Portanto, a responsabilidade do auditor líder e de sua equipe não termina com a identificação dos achados. A habilidade de traduzir esses achados em um relatório que seja ao mesmo tempo rigoroso em sua conformidade com os princípios da auditoria e prático em sua utilidade para o auditado é uma competência essencial. O relatório é a "voz" final da auditoria, e essa voz precisa ser clara, confiável e orientada para a ação. Nos próximos subtópicos, exploraremos a estrutura, o conteúdo e as melhores práticas para elaborar relatórios de auditoria de SSO que sejam verdadeiramente impactantes e construtivos, transformando a auditoria em um investimento valioso para a organização.

## **Objetivos de um bom relatório de auditoria de SSO**

Um relatório de auditoria de SSO, para ser considerado "bom" e eficaz, precisa atender a uma série de objetivos cruciais que vão além da simples documentação do que foi feito. Ele é uma peça de comunicação estratégica, desenhada para informar, persuadir (no sentido de motivar à ação) e servir como um registro confiável para referência futura. Compreender esses objetivos ajuda o auditor líder e a equipe a focarem na produção de um documento que realmente agregue valor.

Os principais objetivos de um bom relatório de auditoria de SSO incluem:

**1. Fornecer um Registro Completo, Preciso e Claro da Auditoria:**

- O relatório deve documentar de forma abrangente todo o processo de auditoria, incluindo os objetivos, o escopo, os critérios, as datas, os locais, a identificação da equipe auditora e do auditado, e um resumo das atividades realizadas.
- Deve ser um "retrato" fiel do que ocorreu, permitindo que qualquer pessoa autorizada que o leia no futuro (mesmo que não tenha participado da auditoria) compreenda como a auditoria foi conduzida e em que bases as conclusões foram formadas.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Um novo gerente de SSO assume a empresa dois anos após uma auditoria de certificação. Ao ler o relatório daquela auditoria, ele consegue entender claramente quais foram os achados, as evidências e as ações que foram tomadas na época, o que o ajuda a compreender o histórico do sistema de gestão.

**2. Comunicar as Constatações (Achados) da Auditoria de Forma Inequívoca:**

- Este é um dos objetivos centrais. O relatório deve apresentar todas as constatações significativas – conformidades notáveis (pontos fortes), não conformidades (maiores e menores) e oportunidades de melhoria – de maneira clara, precisa e suportada por evidências objetivas.
- A redação deve ser tal que o auditado não tenha dúvidas sobre o que foi constatado, por que é uma não conformidade (qual requisito não foi atendido) ou por que é uma oportunidade de melhoria.
- *Considere este cenário:* O relatório descreve uma não conformidade relacionada à falta de análise de risco para uma nova atividade. A descrição clara da atividade, da evidência da ausência da análise e do requisito normativo não cumprido permite que o gestor responsável entenda imediatamente o problema.

**3. Apresentar as Conclusões da Auditoria com Base nas Constatações:**

- O relatório deve sintetizar as constatações em conclusões gerais sobre o grau de conformidade do Sistema de Gestão de SSO com os critérios da auditoria e sobre sua capacidade de atingir os objetivos de SSO pretendidos.
- Em auditorias de certificação, a conclusão incluirá a recomendação da equipe auditora sobre a concessão, manutenção ou renovação do certificado.

**4. Facilitar o Planejamento e a Implementação de Ações Corretivas e de Melhoria:**

- Um relatório bem elaborado serve como um guia para o auditado no desenvolvimento de planos de ação eficazes. Ao entender claramente as não conformidades e suas causas (cuja investigação é responsabilidade do auditado, mas facilitada por uma boa descrição da NC), a organização pode direcionar seus esforços para as correções e prevenções necessárias.
- As oportunidades de melhoria apontadas podem inspirar iniciativas proativas.

**5. Servir como Base para o Acompanhamento (Follow-up) da Auditoria:**

- O relatório formaliza os achados que necessitarão de acompanhamento, seja para verificar a implementação de ações corretivas (no caso de não conformidades) ou para monitorar o progresso em áreas de melhoria.
- Ele permite que futuras auditorias (internas ou externas) verifiquem a eficácia das ações tomadas.

6. **Fornecer Informações para a Análise Crítica pela Direção do Auditado:**
  - Os resultados da auditoria, conforme apresentados no relatório, são uma entrada crucial para o processo de análise crítica do Sistema de Gestão de SSO pela alta direção da organização auditada, ajudando-a a tomar decisões estratégicas sobre o sistema.
7. **Demonstrar a Condução Profissional e Ética da Auditoria:**
  - Um relatório bem estruturado, objetivo, baseado em evidências e redigido de forma profissional reflete a competência e a integridade da equipe auditora e da organização auditora.

*Para ilustrar a importância desses objetivos:* Se um relatório falha em comunicar claramente uma não conformidade (Objetivo 2), o auditado pode não implementar a ação corretiva correta (falha no Objetivo 4), e a próxima auditoria pode encontrar o mesmo problema (falha no Objetivo 5). Se o relatório é vago sobre o escopo ou os critérios (Objetivo 1), sua utilidade como registro histórico fica comprometida.

Portanto, ao redigir o relatório de auditoria, o auditor líder e sua equipe devem ter sempre em mente esses múltiplos objetivos, buscando produzir um documento que não seja apenas um "cumprimento de tabela", mas uma ferramenta dinâmica e valiosa para a promoção da segurança e saúde no trabalho e para o fortalecimento contínuo do Sistema de Gestão de SSO da organização auditada.

## **Estrutura típica de um relatório de auditoria de SSO (conforme ISO 19011)**

Para que um relatório de auditoria de SSO seja claro, completo e fácil de ser compreendido e utilizado, ele geralmente segue uma estrutura padronizada, com seções bem definidas. A norma ISO 19011 (Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão) fornece uma excelente orientação sobre os elementos que devem constar em um relatório de auditoria. Embora a ordem exata ou o nome de algumas seções possam variar ligeiramente entre diferentes organizações auditoras ou para diferentes tipos de auditoria, a essência do conteúdo e a lógica da estrutura são amplamente consistentes.

Conhecer essa estrutura típica ajuda tanto os auditores a organizar suas informações de forma lógica, quanto os auditados a saberem onde encontrar as informações que procuram no relatório.

### **Principais Seções de um Relatório de Auditoria de SSO:**

1. **Título do Relatório:**
  - Deve ser claro e identificar o tipo de auditoria e a organização auditada. Ex: "Relatório de Auditoria de Certificação ISO 45001:2018 – Empresa XYZ Ltda." ou "Relatório de Auditoria Interna de SSO – Setor de Manutenção".
2. **Identificação do Cliente da Auditoria e do Auditado:**
  - Nome completo e endereço da organização que solicitou a auditoria (cliente) e da organização que foi auditada (auditado). Em muitos casos, são a mesma entidade.

3. **Identificação da Equipe Auditora e do Auditor Líder (e de quaisquer observadores ou especialistas técnicos):**
  - Nomes e afiliações (organização auditora).
4. **Datas e Locais da Auditoria:**
  - Período em que as atividades de auditoria foram conduzidas (incluindo planejamento no local, reunião de abertura, coleta de evidências e reunião de encerramento).
  - Endereços das instalações visitadas.
5. **Objetivos da Auditoria:**
  - Declaração clara do que a auditoria visava alcançar (conforme definido no planejamento).
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* "Objetivo: Avaliar a conformidade do Sistema de Gestão de SSO da Unidade de Produção de Cosméticos da Empresa Alfa S.A. com os requisitos da ISO 45001:2018 e com a legislação de SSO aplicável, visando a recomendação para certificação."
6. **Escopo da Auditoria:**
  - Descrição precisa das fronteiras da auditoria: quais unidades organizacionais, processos, atividades, localizações físicas e, se aplicável, o período coberto.
  - *Considere este cenário:* "Escopo: O Sistema de Gestão de SSO aplicável às atividades de fabricação, envase, armazenamento e expedição de produtos cosméticos na planta localizada em [Endereço Completo], cobrindo o período de [data] a [data]."
7. **Critérios da Auditoria:**
  - Lista das normas (ex: ISO 45001:2018), leis (ex: NRs específicas), procedimentos internos da organização e outros documentos de referência que foram utilizados como base para a avaliação.
8. **Resumo Executivo / Sumário das Conclusões da Auditoria:**
  - Esta é uma seção crucial, especialmente para a alta direção. Deve fornecer uma visão geral concisa dos principais resultados da auditoria, incluindo:
    - Uma declaração sobre o grau geral de conformidade do SGS com os critérios.
    - Uma síntese dos principais pontos fortes identificados.
    - Um resumo do número e da natureza das não conformidades (quantas maiores, quantas menores).
    - A conclusão geral sobre a eficácia do SGS em atingir seus objetivos.
    - Em auditorias de certificação, a recomendação da equipe auditora (certificação, manutenção, etc.).
  - *Para ilustrar:* "O Sistema de Gestão de SSO da Empresa Beta demonstrou um bom nível de implementação dos requisitos da ISO 45001, com forte comprometimento da liderança e participação dos trabalhadores. Foram identificadas duas Não Conformidades Maiores relacionadas à [tema] e [tema], e cinco Não Conformidades Menores detalhadas neste relatório. Recomenda-se a certificação condicionada à apresentação e aprovação de um plano de ações corretivas para as NCs Maiores."
9. **Detalhamento das Constatações da Auditoria:**
  - Esta é a seção mais extensa, onde cada achado é apresentado individualmente:

- **Pontos Fortes / Boas Práticas Observadas:** Descrição das áreas onde a organização excede as expectativas ou possui práticas exemplares.
- **Oportunidades de Melhoria:** Sugestões para aprimoramento, com a devida justificativa e sem prescrever soluções.
- **Não Conformidades (Maiores e Menores):** Para cada NC, apresentar a declaração clara do problema, a evidência objetiva que a suporta e a referência exata ao critério não atendido. É comum numerar as NCs para facilitar o acompanhamento.

**10. Limitações da Auditoria (se houver):**

- Qualquer obstáculo ou condição que possa ter limitado a profundidade ou a abrangência da auditoria deve ser declarado (ex: áreas não acessíveis, documentos não disponíveis, tempo insuficiente devido a imprevistos). Isso ajuda a contextualizar os resultados.

**11. Plano de Acompanhamento (Follow-up) (se aplicável):**

- Informações sobre como as não conformidades serão tratadas, prazos para apresentação de planos de ação pelo auditado, e como será a verificação da eficácia dessas ações (por exemplo, em uma próxima auditoria de acompanhamento).

**12. Confirmação de Confidencialidade:**

- Uma breve declaração reafirmando que as informações coletadas serão tratadas como confidenciais.

**13. Lista de Distribuição do Relatório:**

- Indicar a quem o relatório será enviado.

**14. Anexos (se necessário):**

- Lista de participantes da reunião de abertura e encerramento, plano de auditoria original, ou outros documentos de apoio que sejam relevantes (mas evitar anexar evidências primárias que já foram descritas).

**15. Data de Emissão do Relatório e Assinatura do Auditor Líder.**

Seguir uma estrutura como esta não apenas atende aos requisitos da ISO 19011, mas também resulta em um relatório de auditoria de SSO que é lógico, fácil de navegar e que comunica os resultados de forma eficaz, transformando-o em uma ferramenta verdadeiramente útil para o auditado e para todas as partes interessadas no desempenho de segurança e saúde da organização.

## **Conteúdo essencial de cada seção do relatório: Detalhes que fazem a diferença**

Um relatório de auditoria de SSO bem estruturado é apenas o esqueleto; o "músculo" e o "cérebro" residem no conteúdo detalhado e preciso de cada uma de suas seções. São os detalhes cuidadosamente redigidos que transformam o relatório de uma simples formalidade em uma ferramenta poderosa para a compreensão e a ação. Vamos explorar o conteúdo essencial que cada seção típica de um relatório de auditoria de SSO deve conter, destacando os aspectos que realmente fazem a diferença.

### **1. Título, Identificações e Datas/Locais:**

- **Conteúdo:** Título claro (ex: "Relatório Final da Auditoria de Acompanhamento ISO 45001:2018"), nomes completos e endereços do cliente da auditoria e da organização auditada, nome do auditor líder e da equipe auditora (com suas afiliações), datas exatas de início e fim da auditoria (incluindo atividades remotas e no local), e os endereços de todas as unidades auditadas.
- **Diferencial:** Precisão absoluta nessas informações evita qualquer ambiguidade sobre a quem se refere o relatório e quando e onde a auditoria ocorreu. Isso é crucial para a rastreabilidade e o registro histórico.

## 2. Objetivos da Auditoria:

- **Conteúdo:** Uma transcrição exata ou um resumo fiel dos objetivos que foram definidos no plano de auditoria. Devem responder claramente ao "porquê" da auditoria.
- **Diferencial:** Reafirmar os objetivos no início do relatório alinha o leitor sobre o propósito da avaliação e como as conclusões devem ser interpretadas em relação a esse propósito.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* "Objetivo: Avaliar a implementação e a eficácia do Plano de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (PGR) da unidade de [Nome da Unidade] em relação aos requisitos da NR-1 e aos procedimentos internos da Empresa X, identificando conformidades e não conformidades."

## 3. Escopo da Auditoria:

- **Conteúdo:** Descrição detalhada das fronteiras da auditoria: quais unidades organizacionais (departamentos, setores), processos específicos de SSO (ex: investigação de acidentes, permissão de trabalho), atividades laborais (ex: soldagem, trabalho em altura), localizações físicas (prédios, áreas) e, se aplicável, o período de tempo coberto pelas evidências (ex: "atividades realizadas e registros gerados nos últimos 12 meses").
- **Diferencial:** Um escopo bem definido evita que o leitor questione se determinadas áreas foram ou não cobertas. Se houve alguma exclusão deliberada de uma área que normalmente estaria no escopo, isso deve ser justificado aqui ou na seção de limitações.
  - *Considere este cenário:* "Escopo: O Sistema de Gestão de SSO aplicável a todos os processos produtivos (corte, usinagem, montagem e pintura), áreas de manutenção, almoxarifado e expedição da planta industrial de Joinville-SC. Exclui-se deste escopo o centro de P&D, que possui um sistema de gestão separado."

## 4. Critérios da Auditoria:

- **Conteúdo:** Uma lista precisa dos documentos de referência utilizados para a avaliação. Incluir o nome completo do documento, sua versão/revisão e data (se aplicável).
  - Exemplos: "ISO 45001:2018 – Sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional"; "Norma Regulamentadora NR-12 – Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos (Portaria SEPRT n.º 916, de 30/07/2019)";

"Procedimento Interno PI-SSO-005 – Análise e Investigação de Acidentes, Rev. 04, de 15/01/2024"; "Manual de SSO da Empresa Delta, Versão 3.0".

- **Diferencial:** A exatidão na citação dos critérios é fundamental para a validade das não conformidades, pois cada NC deve estar atrelada a um requisito específico de um desses documentos.

## 5. Resumo Executivo / Sumário das Conclusões:

- **Conteúdo:** Uma síntese objetiva e de alto nível dos principais resultados. Deve incluir:
  - Uma avaliação geral do grau de conformidade e da eficácia do SGS.
  - Menção aos principais pontos fortes observados.
  - Um resumo quantitativo e qualitativo das não conformidades (ex: "Foram identificadas 1 Não Conformidade Maior relacionada à falha no processo de identificação de perigos para novas atividades e 4 Não Conformidades Menores relativas a registros de treinamento e inspeções pontuais").
  - Principais oportunidades de melhoria, se houver.
  - A recomendação da equipe auditora (em auditorias de certificação).
- **Diferencial:** Esta seção é frequentemente a primeira (e às vezes a única) lida pela alta direção. Deve ser impactante, clara e fornecer uma "fotografia" precisa do estado do SGS sem a necessidade de ler todos os detalhes imediatamente.

## 6. Detalhamento das Constatações da Auditoria:

- **Conteúdo:** Aqui cada achado é apresentado individualmente e com o detalhamento necessário.
  - **Pontos Fortes:** Descrição da boa prática, onde foi observada e por que é considerada um ponto forte.
  - **Oportunidades de Melhoria:** Descrição da situação, o potencial de aprimoramento e o possível benefício, sem prescrever a solução.
  - **Não Conformidades:** Para cada NC, seguir a "anatomia" (declaração do problema, evidência objetiva detalhada – o quê, onde, quando, quem/como – e a referência precisa ao critério não atendido). A classificação (Maior/Menor) deve ser clara.
- **Diferencial:** A qualidade desta seção reside na clareza, precisão e objetividade com que cada achado é descrito e evidenciado. Evidências vagas ou critérios mal citados enfraquecem as constatações. Numerar as NCs facilita o acompanhamento.

## 7. Limitações da Auditoria:

- **Conteúdo:** Qualquer fator que possa ter restringido o escopo, a profundidade ou a validade das conclusões da auditoria. Ex: "A visita à unidade de tratamento de efluentes não pôde ser realizada devido a uma interdição de segurança no dia da auditoria, o que limitou a avaliação prática dos controles de SSO naquela área específica." Ou "A indisponibilidade do Gerente de Manutenção durante todo o período da auditoria limitou a coleta de informações sobre o planejamento estratégico da manutenção preventiva de equipamentos críticos para a segurança."

- **Diferencial:** A honestidade sobre as limitações aumenta a credibilidade do relatório, mostrando que os auditores estão cientes dos fatores que podem ter influenciado seus achados.

#### **8. Plano de Acompanhamento (Follow-up):**

- **Conteúdo:** Detalhes sobre os próximos passos, especialmente em relação às não conformidades. Prazos para o auditado apresentar um plano de ações corretivas, como e quando a eficácia dessas ações será verificada (ex: na próxima auditoria de supervisão, através de uma auditoria de acompanhamento específica, por envio de evidências).
- **Diferencial:** Clareza nos próximos passos evita dúvidas e garante que o processo de melhoria continue após a auditoria.

#### **9. Confidencialidade, Distribuição, Anexos, Data e Assinaturas:**

- **Conteúdo:** Reafirmação da confidencialidade, lista de quem receberá o relatório, anexos estritamente necessários (evitar volume excessivo), data de emissão e assinatura do auditor líder (e, às vezes, da equipe ou do representante do organismo certificador).
- **Diferencial:** Formaliza o documento e seus controles.

Ao preencher cada uma dessas seções com informações precisas, relevantes, objetivas e bem redigidas, o auditor transforma o relatório em um documento de alto impacto, que não apenas cumpre uma formalidade, mas verdadeiramente serve como um catalisador para a melhoria da segurança e saúde ocupacional na organização auditada.

### **Apresentando as conclusões da auditoria: Uma síntese abrangente e fundamentada**

A seção de **conclusões da auditoria**, frequentemente parte do resumo executivo ou apresentada logo após ele no relatório de SSO, é onde o auditor líder, em nome da equipe, oferece uma avaliação geral e sintética do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGS) da organização auditada. Estas conclusões não são meras repetições dos achados individuais, mas sim uma análise mais ampla que considera o conjunto das evidências coletadas e o impacto agregado das constatações (conformidades, não conformidades e oportunidades de melhoria) na capacidade do sistema de atingir seus objetivos e atender aos critérios da auditoria. Uma conclusão bem elaborada deve ser abrangente, fundamentada nas evidências e comunicar de forma clara a "saúde" geral do SGS.

#### **Elementos Chave de uma Conclusão de Auditoria de SSO Eficaz:**

1. **Grau Geral de Conformidade com os Critérios:**
  - A conclusão deve expressar uma opinião profissional sobre o quão bem o SGS da organização atende aos requisitos da norma de referência (ex: ISO 45001), à legislação aplicável e a outros critérios estabelecidos para a auditoria.

- Pode-se usar termos como "demonstra um alto grau de conformidade", "apresenta conformidade geral, com algumas áreas necessitando de melhoria", ou "foram identificadas falhas significativas que comprometem a conformidade do sistema".
- *Imagine aqui a seguinte situação:* "Com base nas evidências coletadas, conclui-se que o Sistema de Gestão de SSO da Empresa Gama Ltda. está parcialmente conforme com os requisitos da ISO 45001:2018, com uma estrutura básica implementada, mas com necessidade de aprimoramento significativo em seus processos de planejamento de SSO e verificação da eficácia dos controles."

## 2. **Eficácia do Sistema de Gestão:**

- Além da conformidade (ter os elementos do sistema), a conclusão deve abordar a eficácia do SGS, ou seja, sua capacidade de realmente alcançar os resultados pretendidos em termos de prevenção de lesões e doenças, provisão de locais de trabalho seguros e saudáveis, e melhoria contínua do desempenho de SSO.
- *Considere este cenário:* "Apesar de possuir procedimentos documentados para a maioria dos seus processos de SSO (conformidade documental), a eficácia do SGS em garantir a aplicação consistente desses procedimentos na prática e em prevenir a recorrência de incidentes mostrou-se limitada, conforme evidenciado pelas não conformidades relacionadas à [citar temas gerais das NCs]."

## 3. **Capacidade de Atingir os Objetivos de SSO Definidos:**

- A conclusão pode comentar sobre a probabilidade de a organização atingir seus próprios objetivos e metas de SSO, com base no estado atual do seu sistema de gestão.

## 4. **Síntese dos Principais Pontos Fortes:**

- É importante que a conclusão reforce os aspectos positivos mais significativos do SGS que foram identificados durante a auditoria. Isso oferece uma perspectiva equilibrada.
- *Para ilustrar:* "Destaca-se como ponto forte o visível comprometimento da alta direção com as questões de SSO, refletido no investimento em novos equipamentos de segurança e na participação ativa nas reuniões de análise crítica do sistema."

## 5. **Referência aos Principais Temas das Não Conformidades:**

- Sem repetir cada NC em detalhe (pois elas estarão listadas em outra seção), a conclusão pode agrupar ou referenciar as áreas ou temas onde as principais deficiências foram encontradas, especialmente se houver não conformidades maiores ou problemas sistêmicos.
- *Exemplo:* "...No entanto, foram identificadas Não Conformidades Maiores que indicam fragilidades importantes nos processos de identificação de perigos para atividades não rotineiras e na sistemática de consulta e participação dos trabalhadores nas decisões de SSO."

## 6. **Recomendação para Certificação (em Auditorias de Terceira Parte):**

- Este é um componente crucial das conclusões em auditorias de certificação. Com base em todos os achados, a equipe auditora emite uma recomendação formal:

- **Recomendação para Certificação:** Se o sistema está amplamente conforme e não há NCs Maiores (ou se as Menores têm um plano de ação aceitável).
  - **Recomendação para Certificação Condicionada:** Se há NCs Maiores que precisam ser corrigidas e sua eficácia verificada antes da emissão do certificado, ou se NCs Menores precisam de um plano de ação robusto.
  - **Não Recomendação para Certificação:** Se o sistema apresenta falhas sistêmicas graves, múltiplas NCs Maiores, ou uma clara incapacidade de atender aos requisitos da norma.
    - A recomendação deve ser clara e justificada pelas constatações da auditoria.
7. **Confiança na Capacidade de Melhoria (opcional, mas construtivo):**
- Se apropriado, a conclusão pode expressar uma nota de confiança na capacidade da organização em tratar as não conformidades e continuar a melhorar seu SGS, especialmente se houver evidências de comprometimento.

#### O Que Evitar nas Conclusões:

- **Introduzir Novas Constatações:** As conclusões devem ser baseadas apenas nos achados que já foram discutidos e detalhados no corpo do relatório.
- **Ser Excessivamente Vago ou Genérico:** Conclusões como "o sistema precisa melhorar" não agregam valor. É preciso ser específico sobre *onde* e *por quê*.
- **Focar Apenas no Negativo:** Mesmo que haja muitas NCs, buscar um equilíbrio mencionando os pontos fortes (se houver) torna a conclusão mais construtiva.
- **Exceder o Mandato da Auditoria:** As conclusões devem se ater estritamente ao que foi avaliado dentro do escopo e dos critérios.

*Um exemplo de parágrafo de conclusão em um relatório de auditoria interna poderia ser:*  
 "Em conclusão, o processo de 'Permissão para Trabalho em Altura' da unidade de Manutenção demonstra uma estrutura documental adequada e um bom conhecimento dos riscos por parte dos supervisores. No entanto, a auditoria identificou uma Não Conformidade relacionada à verificação inconsistente da validade dos treinamentos dos executantes antes da emissão das permissões, o que representa uma oportunidade crítica para fortalecer este controle preventivo. Recomenda-se uma análise aprofundada da causa raiz desta falha e a implementação de ações corretivas robustas para garantir a plena conformidade e eficácia do processo."

A seção de conclusões é o ápice da análise do auditor. Ela exige capacidade de síntese, julgamento profissional e uma comunicação clara para transmitir ao auditado uma mensagem final que seja ao mesmo tempo um diagnóstico preciso e um estímulo para a ação e a melhoria contínua do seu desempenho em Segurança e Saúde Ocupacional.

#### **Detalhando as não conformidades no relatório: Clareza, evidência e critério**

A seção do relatório de auditoria de SSO que detalha as **não conformidades (NCs)** identificadas é, sem dúvida, uma das mais críticas e que recebe maior atenção por parte da

organização auditada. É aqui que as falhas ou desvios em relação aos requisitos são formalmente documentados. Para que esta seção seja eficaz e cumpra seu propósito de impulsionar ações corretivas, cada não conformidade deve ser apresentada com máxima clareza, suportada por evidências objetivas irrefutáveis e vinculada a um critério específico que não foi atendido. A qualidade da redação e da apresentação das NCs no relatório é fundamental para sua aceitação e para o sucesso do processo de melhoria.

Relembrando a "anatomia" de uma declaração de não conformidade bem redigida, que deve ser replicada no relatório:

1. **Declaração do Problema:** O que está errado.
2. **Evidência Objetiva:** A prova do erro (o quê, onde, quando, quem/como).
3. **Referência ao Critério:** A regra que foi quebrada.

### Como Apresentar as Não Conformidades no Relatório:

1. **Numeração e Classificação Claras:**
  - Cada não conformidade deve ser numerada sequencialmente para fácil referência (ex: NC 001, NC 002).
  - A classificação da NC (Maior ou Menor, se aplicável à metodologia da auditoria) deve ser claramente indicada ao lado de cada uma.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:*
    - **NC 001 (MAIOR):** Falha na implementação do processo de identificação de perigos e avaliação de riscos para novas atividades.
    - **NC 002 (MENOR):** Registro de treinamento de integração incompleto para um funcionário amostrado.
2. **Estrutura Consistente para Cada NC:**
  - Manter uma estrutura padrão para apresentar cada não conformidade, geralmente seguindo os três componentes (problema, evidência, critério). Isso facilita a leitura e a compreensão.
3. **Declaração do Problema (A Não Conformidade em Si):**
  - Deve ser uma afirmação direta, concisa e factual do não atendimento ao requisito.
  - Evitar linguagem acusatória, opiniões ou ambiguidades. Focar no sistema, processo ou condição.
  - *Exemplo:* "Não foi assegurado que todos os trabalhadores expostos a níveis de ruído acima do nível de ação recebessem treinamento sobre o programa de conservação auditiva."
4. **Detalhamento da Evidência Objetiva:**
  - Esta é a parte que "prova" a não conformidade. Deve ser específica e verificável. Incluir, sempre que possível:
    - **O quê:** Qual equipamento, documento, prática, condição foi observada.
    - **Onde:** Localização exata (setor, máquina, área).
    - **Quando:** Data e hora da observação ou período dos registros analisados.
    - **Quem/Como:** Descrição da observação, resumo de trechos de entrevistas relevantes (sem necessariamente citar nomes, mas

cargos ou funções), referência a documentos ou registros específicos (com seus códigos ou títulos).

- *Exemplo de evidência (para a NC acima):* "Durante a auditoria no setor de Prensas, em [data], constatou-se através de entrevista com três operadores (Operador A, B, C da Prensa P-05) que eles não receberam informações ou treinamento sobre os resultados do monitoramento de ruído da área (que indicaram 90 dB(A)) nem sobre as medidas de controle e uso de protetores auditivos, apesar de trabalharem continuamente na área há mais de seis meses. A lista de presença do último treinamento sobre o Programa de Conservação Auditiva (PCA), datada de [data], não incluía os nomes desses operadores."

#### 5. Referência Precisa ao Critério Não Atendido:

- Indicar claramente qual requisito da norma (ex: ISO 45001, cláusula específica), da legislação (ex: NR, item específico), do procedimento interno da empresa (código, revisão, seção) ou de outro critério da auditoria não foi cumprido.
- *Exemplo de critério (para a NC acima):* "ISO 45001:2018, Cláusula 7.3 – Conscientização, que requer que os trabalhadores sejam conscientizados sobre 'os perigos, riscos de SSO e ações determinadas que são pertinentes a eles'. E NR-9 (Avaliação e Controle das Exposições Ocupacionais a Agentes Físicos, Químicos e Biológicos), item 9.5.2 do Anexo I (Ruído), que estabelece a necessidade de informação aos trabalhadores sobre os riscos e medidas de controle."

#### Organização das Não Conformidades no Relatório:

Existem diferentes formas de organizar a lista de não conformidades no relatório, e a escolha pode depender da preferência do organismo auditor ou da complexidade da auditoria:

- **Por Gravidade:** Listar primeiro todas as Não Conformidades Maiores e depois as Menores. Isso ajuda o auditado a priorizar.
- **Por Cláusula da Norma:** Agrupar as NCs de acordo com a cláusula da ISO 45001 (ou outra norma de referência) a que se referem. Isso facilita a visão de quais partes do sistema de gestão estão mais deficientes.
- **Por Processo ou Departamento do Auditado:** Agrupar as NCs pela área ou processo onde foram encontradas. Isso pode ajudar os gestores de cada área a focarem em seus problemas específicos.
- **Ordem Cronológica de Descoberta:** Menos comum para a apresentação final, mas pode ser a forma como são inicialmente registradas.

*Considere este cenário de apresentação no relatório:* **"3.1 Não Conformidades Maiores NC 001 (MAIOR) \* Não Conformidade:** O processo de investigação de acidentes e incidentes não garante a identificação de causas raízes e a implementação de ações corretivas eficazes para prevenir a recorrência. \* **Evidência:** Análise de três relatórios de investigação de incidentes com lesão ocorridos nos últimos seis meses (RI-015/24, RI-018/24, RI-022/24) revelou que: a) As causas identificadas foram predominantemente atribuídas a 'ato inseguro' do trabalhador, sem aprofundamento nas falhas de sistema ou

condições de trabalho. b) As ações corretivas propostas foram majoritariamente 'reorientar o trabalhador', sem evidência de análise da eficácia dessas reorientações. c) O incidente RI-018/24 (queda de material) teve uma ocorrência similar (RI-011/23) no ano anterior com causas e recomendações semelhantes, indicando falha na prevenção da recorrência. \*

**Critério:** ISO 45001:2018, Cláusula 10.2 a) ("reagir prontamente ao incidente"), 10.2 c) 1) ("investigar o incidente"), 10.2 c) 2) ("determinar as causas do incidente"), 10.2 c) 3) ("determinar e implementar quaisquer ações necessárias") e 10.2 e) ("analisar criticamente a eficácia de quaisquer ações corretivas tomadas").

**\*\*3.2 Não Conformidades Menores\*\***

**\*\*NC 002 (MENOR)\*\***

\* **\*\*Não Conformidade:\*\*** (...)"

Ao detalhar as não conformidades com este nível de rigor e clareza, o relatório de auditoria se torna um documento incontestável e extremamente útil. Ele não apenas aponta o erro, mas fornece ao auditado todas as informações necessárias para entender a falha, sua origem e a base normativa para sua correção, facilitando enormemente o caminho para a melhoria efetiva do Sistema de Gestão de SSO.

## **Registrando oportunidades de melhoria e pontos fortes: Agregando valor adicional**

Um relatório de auditoria de SSO que se limita a listar apenas as falhas e não conformidades, por mais precisas que sejam, pode deixar uma impressão excessivamente negativa e perder a chance de agregar um valor ainda maior ao processo. Reconhecer e registrar formalmente as **oportunidades de melhoria (OMs)** e os **pontos fortes (ou boas práticas)** observados durante a auditoria enriquece o feedback, oferece uma perspectiva mais equilibrada e incentiva a organização auditada a ir além da simples correção de desvios, buscando a proatividade e a excelência em seu Sistema de Gestão de SSO.

### **Registrando Oportunidades de Melhoria (OMs):**

Como já discutido, uma OM não é uma não conformidade, mas uma sugestão para aprimoramento. Ao registrá-la no relatório, o objetivo é estimular a reflexão e a ação proativa do auditado.

### **Conteúdo e Redação de uma OM no Relatório:**

1. **Contexto da Observação:** Descrever brevemente a situação ou o processo que levou à identificação da OM. É importante que o auditado entenda a base da sugestão.
2. **Descrição da Oportunidade:** Apontar claramente qual aspecto do sistema ou processo poderia ser aprimorado, sem prescrever a solução. Focar no "o quê" ou no "porquê" da melhoria, não no "como".
3. **Benefício Potencial (se evidente):** Indicar como o aprimoramento poderia beneficiar a organização (maior eficácia, eficiência, prevenção de riscos futuros, melhor engajamento, etc.).

4. **Linguagem Construtiva e Encorajadora:** Usar termos como "a organização poderia considerar...", "sugere-se avaliar a possibilidade de...", "poderia ser benéfico explorar...".

*Imagine aqui a seguinte situação:* \* **OM 001: Aprimoramento na Comunicação Visual de Riscos em Áreas de Manutenção.** \* **Contexto:** "Observou-se que as principais áreas de risco na oficina de manutenção são sinalizadas conforme os requisitos legais e internos, e os procedimentos para atividades críticas são disponibilizados." \* **Oportunidade:** "No entanto, para reforçar a conscientização instantânea sobre os perigos específicos de cada equipamento antes de intervenções não rotineiras, a organização poderia considerar a implementação de um sistema de 'etiquetas de perigo' mais dinâmicas ou 'lembretes visuais' nos próprios equipamentos, a serem preenchidos pela equipe de manutenção como parte do planejamento da tarefa. Isso complementaria as análises de risco formais." \* **Benefício Potencial:** "Tal prática poderia aumentar a percepção de risco imediata e reduzir a probabilidade de omissão de etapas de segurança em tarefas complexas ou pouco frequentes."

#### **Registrando Pontos Fortes (Boas Práticas):**

Identificar e documentar os pontos onde a organização não apenas cumpre os requisitos, mas demonstra um desempenho exemplar, implementa soluções inovadoras ou possui uma cultura de segurança particularmente positiva, é igualmente valioso.

#### **Conteúdo e Redação de um Ponto Forte no Relatório:**

1. **Descrição Clara da Prática ou Condição:** Explicar o que foi observado que se destaca positivamente.
2. **Evidência (resumida):** Mencionar brevemente como isso foi constatado (observação, entrevista, documento).
3. **Justificativa de Ser um Ponto Forte:** Explicar por que essa prática é considerada exemplar ou benéfica (ex: vai além do requisito, demonstra forte comprometimento, é uma solução eficaz para um problema comum).

*Considere este cenário:* \* **PF 001: Programa de Mentoria em SSO para Novos Colaboradores.** \* **Descrição e Evidência:** "A empresa implementou um programa de mentoria em SSO onde novos colaboradores são acompanhados de perto por um trabalhador mais experiente (mentor) durante os primeiros três meses, com foco na internalização das práticas seguras específicas da função. Isso foi evidenciado através de entrevistas com três novos funcionários e seus respectivos mentores, e pela análise dos registros formais de acompanhamento do programa." \* **Justificativa:** "Esta iniciativa demonstra um forte compromisso com a integração segura de novos membros à equipe e vai além dos requisitos básicos de treinamento de integração, promovendo uma transferência de conhecimento prático e um acompanhamento personalizado que contribui significativamente para a cultura de segurança."

#### **Onde Incluir no Relatório?**

- Geralmente, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria são apresentados em seções separadas das não conformidades, muitas vezes antes delas (para começar

com um tom positivo) ou no resumo executivo e depois detalhados em uma seção específica.

- Não há uma "obrigatoriedade" de encontrar um número X de OMs ou PFs. Eles devem ser genuínos e baseados em observações reais.

### **Benefícios de Registrar OMs e PFs:**

- **Equilíbrio no Feedback:** Mostra que a auditoria não é apenas para encontrar erros.
- **Motivação:** Reconhecer o que é bem feito motiva a equipe do auditado.
- **Estímulo à Melhoria Contínua:** As OMs podem gerar ideias para projetos de melhoria.
- **Disseminação de Boas Práticas:** Um ponto forte identificado em uma área pode ser replicado em outras.
- **Valorização do Auditor:** Demonstra que o auditor tem uma visão ampla e está buscando agregar valor além da simples verificação de conformidade.

Ao dedicar atenção ao registro claro e construtivo tanto das deficiências (NCs) quanto das potencialidades (OMs) e dos sucessos (PFs), o auditor de SSO transforma o relatório em uma ferramenta muito mais rica, equilibrada e útil, que verdadeiramente apoia a jornada da organização auditada em direção a um ambiente de trabalho cada vez mais seguro e saudável.

### **Linguagem e tom do relatório: Profissionalismo, objetividade e construtividade**

O impacto e a eficácia de um relatório de auditoria de SSO não dependem apenas da precisão das informações e da robustez das evidências, mas também, e de forma significativa, da **linguagem e do tom** empregados em sua redação. Um relatório pode conter achados tecnicamente corretos, mas se for escrito de forma confusa, agressiva, excessivamente crítica ou repleta de jargões incompreensíveis, sua mensagem pode se perder, gerar resistência no auditado e dificultar a implementação das melhorias necessárias. Por outro lado, um relatório que utiliza uma linguagem profissional, objetiva e um tom construtivo facilita a compreensão, promove a aceitação dos resultados e encoraja a ação.

### **Princípios para a Linguagem e Tom do Relatório de Auditoria:**

#### **1. Profissionalismo:**

- A linguagem deve ser formal, respeitosa e adequada a um documento técnico e oficial.
- Evitar gírias, coloquialismos, abreviações não padronizadas ou linguagem excessivamente informal.
- Manter uma postura de neutralidade e seriedade ao longo de todo o texto.
- *Imagine aqui a seguinte situação (incorreta):* "A galera da manutenção precisa se ligar mais nos procedimentos, senão vai dar ruim."
- *Forma profissional:* "Recomenda-se um reforço na conscientização e verificação da aderência aos procedimentos de segurança por parte da equipe de manutenção."

## 2. **Objetividade e Factualidade:**

- O relatório deve se ater aos fatos e às evidências coletadas.
- Evitar expressar opiniões pessoais, sentimentos, suposições ou julgamentos de valor sobre as pessoas, a cultura da empresa ou as intenções por trás das ações (ou omissões).
- Usar frases afirmativas baseadas em evidências, em vez de declarações especulativas.
- *Em vez de:* "Parece que o supervisor não se importa muito com a segurança."
- *Escrever:* "Não foi evidenciada a participação do supervisor do setor X nas inspeções de segurança planejadas para o último trimestre, conforme registro Y e entrevista com Z."

## 3. **Clareza e Precisão:**

- As informações devem ser apresentadas de forma clara, concisa e inequívoca, para que não haja margem para dupla interpretação.
- Usar termos técnicos de SSO quando necessário, mas sempre buscando a compreensão do público-alvo do relatório (que pode incluir pessoas não especialistas em SSO). Se um termo técnico for pouco comum, pode ser útil uma breve explicação ou referência.
- Ser preciso nas referências a documentos, datas, locais, equipamentos e critérios.
- *Considere este cenário (impreciso):* "Alguns EPIs estavam ruins em vários lugares."
- *Forma precisa:* "Foram identificados três capacetes de segurança com a suspensão danificada no armário de EPIs do Setor de Montagem em [data]."

## 4. **Construtividade:**

- Mesmo ao apontar não conformidades, o tom geral do relatório deve ser construtivo, visando a melhoria e não a punição.
- O objetivo é ajudar a organização a identificar suas fraquezas para que possa fortalecê-las.
- Reconhecer os pontos fortes (quando houver) contribui para um tom mais equilibrado e construtivo.
- Evitar linguagem que possa ser percebida como arrogante, depreciativa ou excessivamente crítica.

## 5. **Foco no Sistema e nos Processos:**

- Ao descrever não conformidades, o foco deve ser, sempre que possível, na falha do sistema ou do processo, e não em atribuir culpa a indivíduos específicos no corpo da descrição da NC.
- A investigação da causa raiz (responsabilidade do auditado) poderá identificar falhas individuais, mas o relatório do auditor deve apontar a deficiência sistêmica.
- *Em vez de:* "O funcionário João Silva não usou o protetor auricular."
- *Escrever (se for uma falha mais ampla):* "Não foi evidenciada a utilização consistente de protetores auriculares por operadores na área da Prensa P-05, onde os níveis de ruído medidos em [data] foram de 92 dB(A). Observado em [data] que dois dos três operadores na referida prensa não utilizavam o EPI. Critério: NR-15, Anexo 1 e Procedimento Interno de Conservação Auditiva PI-PCA-001."

## 6. Consistência:

- Manter um estilo e tom consistentes ao longo de todo o relatório.
- Usar a mesma terminologia para se referir aos mesmos conceitos.

### Exemplos de "O Que Fazer" e "O Que Não Fazer" no Tom:

- **NÃO FAZER:** "É inaceitável que uma empresa deste porte ainda cometa erros tão básicos na gestão de seus resíduos perigosos. A área de descarte é um caos completo e uma bomba-relógio."
  - *Problemas:* Tom emocional, julgamento de valor ("inaceitável", "caos", "bomba-relógio"), linguagem não profissional.
- **O QUE FAZER:** "Foram identificadas não conformidades relacionadas ao acondicionamento e rotulagem de resíduos perigosos na área de armazenamento temporário. Especificamente, observou-se [detalhar a evidência objetiva, como recipientes abertos, rótulos ausentes, incompatibilidade de produtos próximos]. Estes achados indicam um não atendimento aos itens X e Y do Procedimento Interno de Gerenciamento de Resíduos PI-RES-003 e à legislação Z. Recomenda-se uma análise das causas e a implementação de ações corretivas para assegurar o manejo seguro desses resíduos."
  - *Por que é melhor?* Factual, objetivo, referenciado, focado no desvio e na necessidade de correção, tom profissional.

A linguagem e o tom do relatório de auditoria são um reflexo direto do profissionalismo e da competência da equipe auditora. Um relatório que consegue ser ao mesmo tempo rigoroso em suas constatações e respeitoso em sua forma de comunicação tem muito mais chances de ser bem recebido e de efetivamente catalisar as mudanças necessárias para um ambiente de trabalho mais seguro e saudável. É a diferença entre entregar uma "sentença" e oferecer um "diagnóstico com um plano de tratamento".

### A reunião de encerramento: Comunicando os resultados verbalmente com eficácia

A **reunião de encerramento** é o momento formal em que a equipe auditora, liderada pelo auditor líder, apresenta verbalmente os resultados da auditoria de SSO (as constatações e conclusões) aos representantes da organização auditada, incluindo, idealmente, a alta direção. Esta reunião é tão crucial quanto a reunião de abertura e a própria coleta de evidências, pois é a principal oportunidade para garantir que o auditado compreenda claramente os achados, esclareça dúvidas e entenda os próximos passos. Uma reunião de encerramento bem conduzida pode facilitar a aceitação dos resultados e o comprometimento com as ações corretivas, enquanto uma reunião mal gerenciada pode gerar mal-entendidos, resistência e minar a credibilidade da auditoria.

#### Propósito da Reunião de Encerramento:

1. **Apresentar as Conclusões da Auditoria:** Fornecer um resumo do desempenho do SGS em relação aos critérios.

2. **Comunicar as Constatações (Achados):** Apresentar os pontos fortes, as oportunidades de melhoria e, principalmente, as não conformidades identificadas, com base nas evidências.
3. **Garantir o Entendimento do Auditado:** Permitir que o auditado faça perguntas e peça esclarecimentos sobre os achados.
4. **Discutir (sem prescrever) os Próximos Passos:** Explicar o processo de tratamento das não conformidades, prazos para planos de ação (se aplicável) e como será o acompanhamento.
5. **Fornecer a Recomendação (em auditorias de certificação):** Informar a recomendação da equipe auditora sobre a certificação.
6. **Agradecer a Cooperação:** Reconhecer a colaboração do auditado durante o processo.

### Quem Participa?

- **Equipe Auditora:** O auditor líder (que geralmente conduz a reunião) e os membros da equipe.
- **Auditado:** Representantes da alta direção, gestores das áreas auditadas, o representante da direção para o SGS e outros funcionários chave que precisam estar cientes dos resultados. A presença da alta direção é altamente recomendável para demonstrar comprometimento e para que tomem ciência direta dos resultados.

### Estrutura Típica de uma Reunião de Encerramento:

1. **Agradecimentos e Reafirmação do Contexto:**
  - O auditor líder agradece a cooperação e o tempo disponibilizado pelo auditado.
  - Reafirma brevemente os objetivos, o escopo e os critérios da auditoria para contextualizar os resultados.
  - Menciona a natureza da amostragem da auditoria (nem tudo foi visto).
2. **Apresentação dos Pontos Fortes e Boas Práticas:**
  - Começar pelos aspectos positivos ajuda a criar um clima mais receptivo e demonstra uma avaliação equilibrada.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* "Gostaríamos de iniciar destacando o excelente envolvimento da equipe de produção nos diálogos diários de segurança, que se mostraram muito participativos e focados nos riscos das tarefas."
3. **Apresentação das Oportunidades de Melhoria:**
  - Apresentar as sugestões de forma construtiva, focando no potencial de aprimoramento.
4. **Apresentação das Não Conformidades:**
  - Este é o ponto central. As NCs devem ser apresentadas de forma clara, objetiva e baseada em evidências.
  - O auditor líder pode optar por apresentar um resumo geral do número de NCs (Maiores e Menores) e depois detalhar cada uma ou as mais significativas.
  - Para cada NC, relembrar brevemente a declaração, a evidência principal e o critério não atendido (o detalhe completo estará no relatório escrito).

- É crucial que o auditado entenda cada não conformidade.
  - *Considere este cenário:* "Identificamos uma Não Conformidade Maior relacionada ao processo de permissão para trabalho em altura. Observamos, por exemplo, na atividade X do dia Y, que a permissão não continha a análise de risco específica para a tarefa, um requisito do seu procedimento interno Z e da NR-35."
5. **Apresentação das Conclusões Gerais da Auditoria:**
- O auditor líder resume a avaliação geral do SGS, seu grau de conformidade e eficácia.
6. **Recomendação (para auditorias de certificação):**
- O auditor líder informa a recomendação da equipe (ex: recomendação para certificação, necessidade de verificar ações corretivas antes da recomendação, etc.).
7. **Discussão sobre os Próximos Passos:**
- Explicar o prazo para o auditado apresentar um plano de ações corretivas para as não conformidades.
  - Esclarecer como será o processo de acompanhamento e verificação da eficácia dessas ações.
  - Informar sobre o prazo para a emissão do relatório final da auditoria.
8. **Sessão de Perguntas e Esclarecimentos:**
- Abrir espaço para que os representantes do auditado façam perguntas, peçam esclarecimentos ou apresentem contrapontos (sempre de forma respeitosa e baseada em fatos). O auditor deve responder de forma profissional e com base nas evidências.
9. **Encerramento Formal:**
- O auditor líder agradece novamente a todos e encerra formalmente a reunião.

#### **Dicas para uma Reunião de Encerramento Eficaz:**

- **Preparação:** Ter um roteiro claro e todos os materiais de apoio organizados.
- **Pontualidade e Gestão do Tempo:** Começar no horário e tentar manter a reunião dentro do tempo previsto.
- **Clareza e Objetividade:** Usar linguagem simples e direta. Ser específico sobre os achados.
- **Foco nas Evidências:** Se houver questionamentos, sempre retornar às evidências objetivas.
- **Tom Construtivo:** Mesmo ao apresentar falhas, manter um tom que incentive a melhoria.
- **Escuta Ativa:** Ouvir atentamente as perguntas e preocupações do auditado.
- **Controle Emocional:** Manter a calma e o profissionalismo, mesmo que o auditado reaja de forma defensiva a alguma constatação. Não entrar em debates acalorados. O objetivo é o entendimento, não "vencer" uma discussão.
- **Consistência com o Relatório Escrito:** As informações apresentadas verbalmente devem ser consistentes com o que constará no relatório final.
- **Registro:** É uma boa prática ter uma lista de presença e, se possível, uma breve ata ou registro dos principais pontos discutidos ou acordados, especialmente sobre os próximos passos.

*Para ilustrar como lidar com reações:* Se um gerente contesta uma não conformidade, o auditor líder pode dizer: "Entendo sua perspectiva, Sr. Gerente. A evidência que coletamos, que foi [citar a evidência específica], nos levou a concluir que o requisito [citar o critério] não foi plenamente atendido neste caso. Podemos rever a evidência juntos, se desejar. Nosso objetivo é garantir que o entendimento seja claro."

A reunião de encerramento é a "entrega" formal dos resultados da auditoria. Quando bem conduzida, ela não apenas informa, mas também engaja o auditado no processo de melhoria contínua, transformando os achados da auditoria em um trampolim para um desempenho ainda melhor em Segurança e Saúde Ocupacional.

## **Distribuição e confidencialidade do relatório de auditoria**

A jornada da auditoria de SSO não se encerra com a reunião de encerramento ou com a simples redação do relatório. Dois aspectos finais, porém cruciais, que garantem a integridade e a utilidade do processo são a correta **distribuição** do relatório de auditoria e a manutenção rigorosa da **confidencialidade** das informações nele contidas. Estas etapas asseguram que as descobertas cheguem às mãos certas para a tomada de ação e que a sensibilidade das informações da organização auditada seja respeitada.

### **Distribuição do Relatório de Auditoria:**

O relatório de auditoria é um documento formal e importante, e sua distribuição deve ser controlada e direcionada às partes interessadas apropriadas.

#### **1. A Quem o Relatório Deve Ser Enviado?**

- **Cliente da Auditoria:** Esta é a principal parte que deve receber o relatório. Em auditorias de terceira parte para certificação, o cliente é a organização auditada que contratou o organismo certificador. Em auditorias internas, o "cliente" pode ser a alta direção ou o gestor do programa de auditorias. Em auditorias de segunda parte, é a organização que contratou a auditoria de seu fornecedor.
- **Organização Auditada:** Mesmo que não seja o "cliente" direto (como no caso de uma auditoria de segunda parte onde o cliente é quem contrata, mas o auditado é o fornecedor), é prática comum e ética que o auditado também receba uma cópia do relatório (ou ao menos as partes que lhe concernem diretamente), especialmente se ele precisar implementar ações corretivas. Os termos dessa distribuição devem ser acordados.
- **Organização Auditora:** A equipe auditora e a organização à qual pertencem (ex: organismo certificador, departamento de auditoria interna) mantêm uma cópia para seus registros e para fins de acompanhamento.
- **Outras Partes (com consentimento):** Em algumas situações, pode haver necessidade de distribuir o relatório (ou partes dele) a outras partes interessadas (ex: órgãos reguladores, em caso de exigência legal; ou um cliente principal do auditado, se houver um acordo para tal). Essa distribuição a terceiros só deve ocorrer com o consentimento formal do auditado e do cliente da auditoria, a menos que haja uma obrigação legal.

#### **2. Prazo para Emissão e Distribuição:**

- O auditor líder é geralmente responsável por finalizar o relatório e garantir sua distribuição dentro de um prazo acordado. Este prazo deve ser estabelecido no início do processo de auditoria. A agilidade na entrega do relatório é importante para que o auditado possa iniciar suas ações corretivas o quanto antes.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Foi acordado que o relatório final da auditoria de certificação seria entregue à empresa auditada em até 15 dias úteis após a reunião de encerramento.

### 3. Formato da Distribuição:

- Pode ser em formato físico (impresso e assinado) ou digital (PDF seguro, por exemplo). O formato digital é cada vez mais comum pela praticidade e sustentabilidade.
- Deve-se garantir que o método de envio seja seguro, especialmente para relatórios digitais contendo informações sensíveis.

## Confidencialidade do Relatório de Auditoria:

O relatório de auditoria, como já discutimos em relação à coleta de evidências, contém informações que podem ser confidenciais ou comercialmente sensíveis para a organização auditada. A manutenção da confidencialidade é um princípio ético fundamental e uma exigência da ISO 19011.

### 1. Responsabilidade de Todas as Partes:

- A equipe auditora, a organização auditora, o cliente da auditoria e qualquer outra parte que receba o relatório têm a responsabilidade de tratar as informações como confidenciais.
- Acordos de Confidencialidade (NDAs) podem formalizar essa obrigação.

### 2. Proteção das Informações:

- **Armazenamento Seguro:** Os relatórios (físicos ou digitais) devem ser armazenados de forma segura para evitar acesso não autorizado. Relatórios digitais devem ser protegidos por senhas, criptografia ou armazenados em servidores seguros.
- **Acesso Restrito:** Apenas pessoas autorizadas devem ter acesso ao conteúdo do relatório.
- **Não Divulgação a Terceiros:** As informações do relatório não devem ser discutidas ou compartilhadas com pessoas ou organizações que não tenham o direito ou a necessidade de conhecê-las, sem o consentimento explícito do auditado.
  - *Considere este cenário:* Um auditor de um organismo certificador não pode discutir os detalhes das não conformidades da Empresa A com a Empresa B, mesmo que ambas sejam suas clientes.

### 3. Uso Adequado da Informação:

- As informações do relatório devem ser usadas exclusivamente para os propósitos da auditoria (avaliação, melhoria, acompanhamento) e não para obter vantagens indevidas ou prejudicar o auditado.

### 4. Período de Retenção e Descarte:

- A organização auditora e o auditado devem definir por quanto tempo os relatórios de auditoria precisam ser mantidos (para fins legais, de certificação, ou históricos).
- Após esse período, ou se cópias não forem mais necessárias, os relatórios devem ser descartados de forma segura (fragmentação de papel, exclusão segura de arquivos digitais) para proteger a confidencialidade.

*Para ilustrar a importância da confidencialidade:* Se um relatório de auditoria que aponta vulnerabilidades significativas de SSO de uma empresa vaza para a imprensa ou para concorrentes, isso pode causar danos graves à reputação e à competitividade da organização auditada, além de ser uma séria quebra ética por parte de quem vazou.

A correta distribuição do relatório garante que ele chegue a quem precisa dele para agir, e o compromisso com a confidencialidade protege a integridade do auditado e a confiança no processo de auditoria. São os atos finais que selam a responsabilidade e o profissionalismo da equipe auditora na conclusão de sua missão.

## **O relatório como ponto de partida para ações corretivas: Responsabilidades do auditado**

Embora a elaboração e entrega do relatório de auditoria de SSO marquem o encerramento formal das atividades da equipe auditora (pelo menos até um eventual acompanhamento), para a organização auditada, o relatório é, na verdade, um **ponto de partida crucial**. É o início de um novo ciclo de análise, planejamento e implementação de ações corretivas e de melhoria, com o objetivo de sanar as não conformidades identificadas e fortalecer seu Sistema de Gestão de SSO. A responsabilidade por esta fase recai inteiramente sobre o auditado, e a forma como ele utiliza o relatório determinará o real valor e o impacto da auditoria em seu desempenho de segurança e saúde.

### **O Relatório como Diagnóstico e Chamado à Ação:**

O relatório de auditoria, especialmente a seção que detalha as não conformidades, funciona como um diagnóstico preciso das "doenças" ou fragilidades do SGS. Cada não conformidade é um sintoma que aponta para uma causa subjacente que precisa ser tratada. Ignorar esses sintomas ou tratá-los apenas superficialmente (corrigindo apenas o exemplo específico citado na evidência da NC, sem investigar a causa raiz) é como tomar um analgésico para uma infecção grave: o alívio é temporário e o problema real persistirá, podendo até se agravar.

### **Responsabilidades Chave do Auditado Após Receber o Relatório:**

#### **1. Análise Crítica e Compreensão dos Achados:**

- A primeira responsabilidade é ler e compreender completamente o relatório, especialmente as não conformidades. Se houver dúvidas sobre alguma constatação, o auditado deve buscar esclarecimentos junto ao auditor líder (dentro dos canais e prazos acordados).
- Envolver as equipes e gestores das áreas onde as não conformidades foram identificadas para que eles também entendam os problemas.

#### **2. Investigação da Causa Raiz das Não Conformidades:**

- Para cada não conformidade, o auditado deve conduzir uma investigação para identificar não apenas a causa direta (o que aconteceu), mas, fundamentalmente, a(s) **causa(s) raiz(es)** (por que aconteceu).
- Técnicas como os "5 Porquês", Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe) ou Análise de Causa Raiz (ACR) podem ser utilizadas.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Uma NC apontou que "o procedimento de bloqueio e etiquetagem (LOTO) não foi seguido durante uma manutenção na Máquina X".
  - **Correção imediata (trata o sintoma):** Paralisar a manutenção, aplicar o LOTO corretamente e reorientar o mecânico.
  - **Análise de Causa Raiz (busca a doença):** Por que o mecânico não seguiu o procedimento?
    - Ele não foi treinado? (Falha no treinamento)
    - O procedimento é muito complexo ou impraticável? (Falha no procedimento)
    - Havia pressão excessiva por rapidez? (Falha na gestão/cultura)
    - Faltavam os dispositivos de bloqueio adequados? (Falha no suprimento/planejamento)
    - A supervisão não verifica o cumprimento? (Falha na supervisão)
- A identificação correta da causa raiz é essencial para definir ações corretivas que sejam verdadeiramente eficazes.

### 3. **Desenvolvimento e Planejamento de Ações Corretivas:**

- Com base nas causas raízes identificadas, o auditado deve definir e planejar ações corretivas para eliminar essas causas e prevenir a recorrência da não conformidade.
- As ações devem ser específicas, mensuráveis (quando possível), atribuíveis (com responsáveis definidos), realistas e com prazos (critérios SMART).
- É importante distinguir entre:
  - **Correção (ou Ação de Contenção):** Ação para eliminar uma não conformidade detectada (tratar o sintoma imediato). Ex: Corrigir a proteção da máquina que estava danificada.
  - **Ação Corretiva:** Ação para eliminar a *causa* de uma não conformidade e para prevenir a recorrência. Ex: Revisar o programa de inspeção preventiva de máquinas para incluir a verificação sistemática de todas as proteções e treinar os inspetores (se a causa raiz foi falha na inspeção).

### 4. **Implementação das Ações Corretivas:**

- Colocar em prática o que foi planejado, alocando os recursos necessários.

### 5. **Verificação da Eficácia das Ações Corretivas:**

- Após um período adequado, o auditado deve verificar se as ações corretivas implementadas foram eficazes em eliminar as causas raízes e em prevenir a recorrência da não conformidade. Isso pode envolver novas inspeções, monitoramento de indicadores, entrevistas, etc.
- Se a ação não foi eficaz, o ciclo de análise de causa e planejamento de novas ações precisa ser refeito.

### 6. **Tratamento das Oportunidades de Melhoria (se aplicável):**

- Embora não sejam obrigatórias como as ações corretivas para NCs, o auditado deve analisar as oportunidades de melhoria apontadas no relatório e decidir se e como irá implementá-las para aprimorar seu SGS.

#### **7. Comunicação e Registro:**

- Manter registros de todo o processo de tratamento das não conformidades (análise de causa, plano de ação, evidências de implementação, verificação de eficácia).
- Comunicar à organização auditora (especialmente em auditorias de certificação) o plano de ações corretivas dentro do prazo estabelecido.

*Considere este cenário:* A Empresa Y recebe um relatório de auditoria com uma NC Menor: "Não foi evidenciada a análise crítica anual dos resultados do programa de simulados de emergência pela equipe de SSO, conforme item 7.4 do procedimento PI-EMERG-001." \*

**Ação do Auditado (Empresa Y):** 1. **Análise:** O gerente de SSO confirma que, devido a outras prioridades, essa análise realmente não foi feita. 2. **Causa Raiz (hipotética):** Sobrecarga da equipe de SSO; falta de um lembrete formal no calendário de atividades do setor. 3. **Ação Corretiva Planejada:** a) Realizar imediatamente a análise crítica dos simulados do último ano (correção). b) Incluir no calendário anual de atividades de SSO uma tarefa recorrente para "Análise Crítica de Simulados" com responsável e prazo. c) Avaliar a carga de trabalho da equipe de SSO para futuras alocações de tarefas (ação mais ampla). 4. **Implementação:** A análise é feita, a tarefa é inserida no calendário. 5. **Verificação de Eficácia (futura):** Na próxima data programada, verificar se a análise foi realizada conforme o novo planejamento.

O relatório de auditoria é um presente valioso – um olhar externo (ou interno, mas independente) sobre o sistema. A forma como a organização auditada "desembrulha" e utiliza esse presente, assumindo a responsabilidade pela análise e pela ação, é o que determinará se a auditoria se traduzirá em melhorias reais e duradouras para a segurança e saúde de todos os seus colaboradores.

## **O processo de acompanhamento pós-auditoria: Análise de causa raiz, implementação de ações corretivas e verificação da eficácia**

### **Além do relatório: A jornada da melhoria contínua pós-auditoria**

A entrega do relatório de auditoria de SSO, com suas constatações e conclusões, pode parecer o ponto final de um ciclo intenso de avaliação. No entanto, para a organização auditada e para o propósito maior da melhoria contínua, este momento é, na verdade, um importante ponto de partida. O relatório é um mapa que aponta não apenas onde a organização se encontra em termos de conformidade e eficácia do seu Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGS), mas também as rotas que precisam ser trilhadas para alcançar um desempenho ainda melhor. A verdadeira jornada da melhoria contínua começa efetivamente *após* a auditoria, através de um processo robusto de

acompanhamento, que envolve a análise profunda das causas dos problemas identificados, a implementação de soluções eficazes e a verificação de que essas soluções realmente funcionaram.

Ignorar os achados de uma auditoria ou tratá-los de forma superficial é como receber um diagnóstico médico detalhado e engavetá-lo sem seguir o tratamento recomendado. As não conformidades, se não corrigidas em sua raiz, tendem a persistir e, potencialmente, a gerar consequências mais graves no futuro, como acidentes, doenças ocupacionais, sanções legais ou a perda de uma certificação. Da mesma forma, as oportunidades de melhoria, se não consideradas, representam um potencial desperdiçado de otimizar processos e fortalecer a cultura de prevenção.

*Imagine aqui a seguinte situação:* Uma auditoria identificou que o procedimento de comunicação de riscos para trabalhadores terceirizados era falho. Se a empresa apenas arquivar o relatório e não investigar por que essa falha ocorria (falta de clareza no contrato? Falta de um processo de integração específico para terceiros? Falha na supervisão da contratante?), é muito provável que, em uma próxima auditoria ou, pior, após um incidente com um terceiro, o mesmo problema venha à tona. A jornada da melhoria contínua exige ação e comprometimento.

O processo de acompanhamento pós-auditoria é, portanto, onde a teoria encontra a prática da correção e da prevenção. Ele transforma as constatações da auditoria em aprendizado organizacional e em mudanças tangíveis que visam não apenas "consertar" os problemas pontuais, mas fortalecer o SGS como um todo, tornando-o mais resiliente e eficaz. Esta fase exige disciplina, método, envolvimento da gestão e dos trabalhadores, e um compromisso genuíno com a ideia de que sempre é possível fazer melhor. É neste terreno fértil do pós-auditoria que as sementes da mudança, plantadas pelas descobertas da avaliação, podem germinar, crescer e florescer, resultando em um ambiente de trabalho progressivamente mais seguro e saudável para todos. Nos próximos subtópicos, exploraremos os passos essenciais dessa jornada vital.

## **Responsabilidades compartilhadas no follow-up: O papel do auditado e do auditor**

O processo de acompanhamento pós-auditoria, ou *follow-up*, não é uma via de mão única. Embora a responsabilidade primária pela correção das não conformidades e pela implementação de melhorias recaia sobre a organização auditada, o auditor (ou a organização auditora) também desempenha um papel importante, especialmente no que tange à verificação das ações tomadas. Compreender claramente as distintas, porém complementares, responsabilidades de cada parte é fundamental para o sucesso desta etapa crucial do ciclo de auditoria e melhoria contínua.

### **Responsabilidades da Organização Auditada:**

A organização auditada é a protagonista desta fase. Seu papel é ativo e envolve uma série de ações concretas:

1. **Analisar e Compreender os Achados da Auditoria:** Receber o relatório, discuti-lo internamente e garantir que as não conformidades e oportunidades de melhoria sejam plenamente compreendidas pelas áreas e pessoas responsáveis.
2. **Investigar a(s) Causa(s) Raiz(es) das Não Conformidades:** Esta é uma etapa crítica. Não basta corrigir o sintoma; é preciso ir fundo para entender por que a falha ocorreu.
3. **Desenvolver e Planejar Ações Corretivas:** Com base na análise de causa raiz, definir ações que eliminem essas causas e previnam a recorrência da não conformidade. O plano de ação deve ser claro, com responsáveis, prazos e recursos definidos.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Uma NC apontou que EPIs inadequados foram fornecidos para uma tarefa específica. A causa raiz pode não ser um simples erro do almoxarifado, mas uma falha no processo de especificação técnica de EPIs ou na análise de risco da tarefa. O plano de ação corretiva deve abordar essa causa mais profunda.
4. **Implementar as Ações Corretivas (e de Melhoria, se decidido):** Colocar em prática o que foi planejado.
5. **Verificar a Implementação e a Eficácia das Ações:** A própria organização auditada deve ter um mecanismo interno para checar se as ações foram implementadas conforme o plano e, mais importante, se foram eficazes em resolver o problema e prevenir sua repetição.
6. **Manter Registros:** Documentar todo o processo de tratamento da não conformidade (análise de causa, plano de ação, evidências de implementação, resultados da verificação de eficácia).
7. **Comunicar à Organização Auditora:** Informar sobre as ações tomadas e os planos de ação, especialmente em auditorias de certificação, dentro dos prazos acordados.

### **Responsabilidades do Auditor (ou da Organização Auditora):**

O papel do auditor no follow-up varia significativamente dependendo do tipo de auditoria:

- **Em Auditorias Internas (Primeira Parte):**
  - O auditor interno (ou o departamento de auditoria) pode ter a responsabilidade de:
    - Acompanhar o progresso da implementação das ações corretivas pelas áreas responsáveis.
    - Verificar a eficácia dessas ações (muitas vezes através de uma mini-auditoria de follow-up ou na próxima auditoria interna regular).
    - Reportar à alta direção sobre o status do tratamento das não conformidades.
  - *Considere este cenário:* Após uma auditoria interna, o auditor agenda reuniões de acompanhamento com os gestores das áreas que tiveram NCs para verificar o andamento dos planos de ação.
- **Em Auditorias de Terceira Parte (Certificação):**
  - O auditor líder e o organismo certificador são responsáveis por:
    - Analisar e aprovar o plano de ações corretivas proposto pelo auditado para as não conformidades (especialmente as Maiores).

- Planejar e conduzir atividades de verificação da implementação e eficácia das ações corretivas. Isso pode envolver:
      - **Análise de evidências documentais enviadas pelo auditado.** (Para algumas NCs Menores).
      - **Uma auditoria de acompanhamento no local (follow-up audit):** Geralmente necessária para verificar a correção de NCs Maiores ou de um conjunto significativo de NCs Menores. Esta é uma auditoria mais focada, apenas nas áreas e requisitos relacionados às não conformidades.
      - **Verificação na próxima auditoria de supervisão regular:** Para NCs Menores, a verificação pode ser postergada para a próxima visita programada.
    - Tomar decisões sobre a certificação com base na conclusão satisfatória das ações corretivas (concessão, manutenção, restabelecimento do certificado).
  - *Para ilustrar:* Uma empresa recebeu uma NC Maior em sua auditoria de certificação ISO 45001. Ela envia seu plano de ação corretiva para o organismo certificador. Após aprovação do plano, o organismo agenda uma visita de um auditor para verificar, no local, se as ações foram implementadas e se o problema foi efetivamente resolvido.
- **Em Auditorias de Segunda Parte (Fornecedores):**
  - A organização cliente que realizou a auditoria em seu fornecedor definirá como será o acompanhamento. Pode envolver:
    - Solicitação de um plano de ação corretiva ao fornecedor.
    - Verificação da implementação através de evidências documentais ou de uma nova visita (auditoria de follow-up).
    - A decisão de manter ou não o fornecedor qualificado pode depender do sucesso desse acompanhamento.

### **Pontos de Intersecção e Colaboração (com limites):**

Embora as responsabilidades sejam distintas, pode haver uma interação construtiva:

- O auditado pode (e deve) buscar esclarecimentos junto ao auditor sobre a não conformidade, se necessário, para melhor direcionar sua análise de causa raiz. No entanto, o auditor não deve prescrever a solução (isso seria consultoria).
- O auditor, ao analisar um plano de ação, pode questionar se ele realmente aborda a causa raiz ou se é apenas uma correção superficial, incentivando o auditado a aprofundar sua análise.

O processo de acompanhamento pós-auditoria é, portanto, uma dança coordenada. O auditado lidera os passos da correção e da melhoria interna, enquanto o auditor (ou a organização auditora) observa, verifica e valida, garantindo que a música da melhoria contínua não pare de tocar e que os resultados alcançados sejam sustentáveis e eficazes para a proteção da segurança e saúde no trabalho.

### **A correção imediata vs. ação corretiva: Diferenças fundamentais**

No turbilhão de atividades que se seguem à identificação de uma não conformidade em uma auditoria de SSO, é comum que as organizações auditadas sintam o impulso de "resolver o problema" o mais rápido possível. No entanto, é crucial distinguir entre duas abordagens que, embora ambas importantes, têm propósitos e alcances muito diferentes: a **correção imediata (ou ação de contenção)** e a **ação corretiva**. Confundir esses dois conceitos ou focar apenas na primeira pode levar a uma falsa sensação de segurança, permitindo que as verdadeiras causas dos problemas persistam e que as não conformidades ressurgam no futuro.

### **Correção Imediata (Ação de Contenção):**

- **O que é?** É a ação tomada para eliminar uma não conformidade detectada ou para mitigar suas consequências imediatas. Ela trata o **sintoma** do problema, o efeito visível da falha.
- **Objetivo:** "Apagar o incêndio" ou "estancar o sangramento" o mais rápido possível. Controlar o problema no curto prazo.
- **Foco:** No problema específico que foi identificado pela auditoria.
- **Exemplos:**
  - Se uma máquina foi encontrada operando com uma proteção danificada: a correção imediata seria parar a máquina e consertar ou substituir a proteção.
  - Se um trabalhador foi visto não utilizando um EPI obrigatório: a correção imediata seria orientar o trabalhador a usar o EPI corretamente naquele momento.
  - Se um procedimento estava desatualizado: a correção imediata seria revisar e aprovar a nova versão do procedimento.
  - Se um extintor estava com a carga vencida: a correção imediata seria recarregá-lo ou substituí-lo.

*Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor aponta como não conformidade que um corredor de passagem estava obstruído por caixas, dificultando a circulação e o acesso a um hidrante. \* **Correção Imediata:** Remover as caixas do corredor, liberando a passagem e o acesso ao hidrante. O problema visível foi resolvido.

### **Ação Corretiva:**

- **O que é?** É a ação tomada para eliminar a(s) **causa(s) raiz(es)** de uma não conformidade detectada (ou de outra situação indesejável), a fim de **prevenir sua recorrência**. Ela trata a "doença", não apenas o sintoma.
- **Objetivo:** Resolver o problema em sua origem para que ele não aconteça novamente.
- **Foco:** Nas causas fundamentais que levaram ao surgimento da não conformidade. Exige uma investigação mais profunda.
- **Exemplos (continuando os anteriores):**
  - Para a máquina com proteção danificada: A ação corretiva poderia envolver revisar o plano de manutenção preventiva para incluir inspeções mais frequentes das proteções, treinar os operadores para reportar danos imediatamente, ou até mesmo redesenhar a proteção se ela se danifica com facilidade devido a um problema de projeto.

- Para o trabalhador sem EPI: A ação corretiva poderia incluir um reforço no treinamento sobre a importância e o uso correto daquele EPI, uma análise para verificar se o EPI fornecido é o mais adequado e confortável, ou uma revisão no processo de supervisão para garantir o cumprimento das regras.
- Para o procedimento desatualizado: A ação corretiva poderia ser implementar um sistema de controle de documentos mais eficaz, com alertas automáticos para revisão periódica.
- Para o extintor vencido: A ação corretiva poderia ser melhorar o sistema de gestão das inspeções mensais de todos os extintores, com responsabilidades claras e checklists controlados.

*Continuando o exemplo do corredor obstruído:* \* **Ação Corretiva (após investigar a causa raiz):** \* **Causa Raiz Identificada (hipotética):** Falta de espaço adequado no almoxarifado para armazenamento temporário de materiais e falta de conscientização dos funcionários sobre a importância de manter corredores desobstruídos. \* **Ações Corretivas:** 1) Reorganizar o layout do almoxarifado para criar uma área de "espera" designada para materiais. 2) Realizar um treinamento com todas as equipes sobre organização, limpeza e a importância das rotas de fuga e acesso a equipamentos de emergência. 3) Incluir a verificação de obstrução de corredores nas inspeções de segurança de rotina.

### **Por que a Distinção é Fundamental?**

- **Eficácia a Longo Prazo:** Apenas a correção imediata resolve o problema superficialmente e temporariamente. Sem uma ação corretiva que ataque a causa raiz, é muito provável que a mesma não conformidade (ou uma similar) volte a ocorrer.
- **Melhoria Contínua:** O ciclo de melhoria contínua (PDCA) se baseia na identificação e eliminação das causas raízes dos problemas. A ação corretiva é o "A" (Act) do PDCA aplicado a uma não conformidade.
- **Requisitos Normativos:** Normas como a ISO 45001 (Cláusula 10.2) exigem explicitamente que as organizações não apenas corrijam as não conformidades, mas também investiguem suas causas e implementem ações corretivas para prevenir a recorrência.

*Considere este cenário:* Uma empresa recebe uma NC porque não houve investigação de um acidente leve. \* **Correção Imediata:** Investigar aquele acidente específico que foi apontado. \* **Ação Corretiva (após ACR):** Se a causa raiz foi a falta de um procedimento claro para investigação ou a falta de treinamento dos supervisores sobre como investigar, a ação corretiva seria desenvolver/melhorar o procedimento e treinar os supervisores. Simplesmente investigar o acidente passado não garante que os futuros serão investigados corretamente.

Ambas, correção e ação corretiva, têm seu lugar. A correção é muitas vezes necessária para lidar com o impacto imediato de uma falha. Mas é a ação corretiva, fruto de uma análise de causa raiz bem feita, que verdadeiramente impulsiona a melhoria sustentável do Sistema de Gestão de SSO e demonstra o compromisso da organização em aprender com seus erros e evoluir. O auditor, ao analisar os planos de ação do auditado, estará atento

para verificar se essa distinção foi compreendida e se as ações propostas vão além da superfície.

## **Mergulhando fundo: A importância crucial da análise de causa raiz (ACR)**

Após a identificação de uma não conformidade em uma auditoria de SSO e, idealmente, após a implementação de uma correção imediata para conter o problema aparente, inicia-se uma das etapas mais críticas e que verdadeiramente diferencia uma gestão reativa de uma gestão proativa e de melhoria contínua: a **Análise de Causa Raiz (ACR)**. Mergulhar fundo para descobrir por que a falha ocorreu, indo além dos sintomas superficiais, é crucial para evitar que o mesmo problema, ou problemas similares, ressurgam no futuro, minando a eficácia do Sistema de Gestão de SSO e, potencialmente, colocando trabalhadores em risco.

### **O Que é Análise de Causa Raiz?**

A ACR é um processo sistemático de investigação que visa identificar os fatores fundamentais (as "raízes") que, se eliminados ou corrigidos, preveniriam a ocorrência ou a recorrência da não conformidade ou do incidente. Ela não se contenta com a primeira resposta óbvia ou com a atribuição de culpa a um indivíduo ("ato inseguro"), mas busca entender as deficiências subjacentes no sistema, nos processos, nas condições de trabalho ou na cultura organizacional que permitiram que o problema acontecesse.

*Imagine aqui a seguinte situação:* Um trabalhador sofre um corte na mão ao operar uma máquina. \* **Causa Direta (Sintoma):** Contato da mão com a parte cortante da máquina. \* **Análise Superficial (Pode levar a ações ineficazes):** "O trabalhador foi descuidado." (Ação: reorientar o trabalhador). \* **Análise de Causa Raiz (Mergulhando Fundo):** \* *Por que o trabalhador teve contato com a parte cortante?* A proteção da máquina estava quebrada ou ausente. \* *Por que a proteção estava quebrada/ausente?* Não havia um programa de inspeção preventiva da máquina. Ou, se havia, não foi seguido. Ou, se foi seguido e o problema detectado, a manutenção não foi realizada. \* *Por que o programa de inspeção não existia/não foi seguido/a manutenção não foi feita?* Falta de procedimento? Falta de treinamento do inspetor/mantenedor? Falta de peças de reposição? Pressão para não parar a produção? Falta de responsabilidade definida? \* Perceba como a ACR vai desvendando camadas de causas, que podem ser falhas de procedimento, de treinamento, de planejamento, de recursos, de supervisão ou até mesmo de cultura.

### **Por Que a ACR é Tão Importante?**

1. **Prevenção da Recorrência:** Ao identificar e corrigir as causas raízes, a probabilidade de o mesmo problema (ou problemas com as mesmas raízes) ocorrer novamente diminui drasticamente. Tratar apenas o sintoma é como podar uma erva daninha sem arrancar a raiz: ela volta a crescer.
2. **Melhoria Efetiva do Sistema:** A ACR revela as fragilidades reais do Sistema de Gestão de SSO, permitindo que a organização implemente melhorias sistêmicas e duradouras, em vez de soluções paliativas.

3. **Otimização de Recursos:** Embora a ACR demande tempo e esforço, ela evita o desperdício de recursos em ações corretivas que não atacam o problema real e que, portanto, não serão eficazes a longo prazo.
4. **Aprendizado Organizacional:** O processo de ACR promove o aprendizado dentro da organização, ajudando as equipes a entenderem melhor seus processos, seus riscos e as interdependências entre diferentes fatores.
5. **Atendimento a Requisitos Normativos:** Normas como a ISO 45001 (Cláusula 10.2) exigem explicitamente a investigação de incidentes e não conformidades para determinar suas causas e implementar ações para prevenir a recorrência.
6. **Fortalecimento da Cultura de Segurança:** Uma abordagem que busca entender as falhas sistêmicas em vez de apenas culpar indivíduos contribui para uma cultura de segurança mais justa e aberta, onde as pessoas se sentem mais à vontade para reportar problemas e contribuir para as soluções.

### **Consequências de Não Realizar uma ACR Adequada:**

- **Repetição de Não Conformidades e Incidentes:** Os mesmos problemas tendem a ocorrer repetidamente.
- **Desperdício de Tempo e Dinheiro:** Em ações corretivas ineficazes.
- **Frustração da Equipe:** Ver os mesmos problemas voltando apesar dos "esforços" de correção.
- **Perda de Credibilidade do SGS:** Se o sistema não consegue prevenir a recorrência de falhas, sua credibilidade é abalada.
- **Aumento do Risco de Acidentes Graves:** Problemas não resolvidos em sua raiz podem, eventualmente, escalar para eventos com consequências mais sérias.

*Considere este cenário:* Uma empresa tem repetidas não conformidades em auditorias relacionadas à falta de uso de EPIs por uma determinada equipe. As "ações corretivas" têm sido sempre "reforçar o treinamento" e "advertir os funcionários". Se uma ACR mais profunda não for feita para entender *por que* os EPIs não são usados (EPI desconfortável? Falta de percepção do risco? Pressão da supervisão por produtividade? Cultura de grupo que desvaloriza o EPI? Falta de consequências efetivas para o não uso?), o problema provavelmente persistirá. A ACR poderia revelar, por exemplo, que o modelo de EPI fornecido é inadequado para as condições climáticas do local, tornando seu uso extremamente desconfortável, e a solução real passaria pela substituição do modelo.

A Análise de Causa Raiz não é uma etapa opcional ou um luxo no processo de tratamento de não conformidades. É o motor que impulsiona a verdadeira melhoria contínua. Exige curiosidade, persistência, pensamento crítico e um compromisso em ir além do óbvio para desenterrar as fundações dos problemas e construir soluções que sejam verdadeiramente eficazes e duradouras na proteção da segurança e saúde dos trabalhadores.

### **Ferramentas e técnicas para análise de causa raiz: Desvendando o "porquê" dos problemas**

A Análise de Causa Raiz (ACR) é um processo investigativo que se beneficia enormemente do uso de ferramentas e técnicas estruturadas. Essas ferramentas ajudam a organizar o pensamento, a estimular a busca por diferentes perspectivas, a aprofundar a investigação e

a evitar conclusões prematuras ou baseadas em vieses. Embora existam muitas ferramentas sofisticadas de ACR, algumas técnicas mais simples e amplamente aplicáveis podem ser extremamente eficazes para desvendar o "porquê" por trás das não conformidades de SSO. A escolha da ferramenta pode depender da complexidade do problema, da cultura da organização e da experiência da equipe envolvida na análise.

### 1. Os "5 Porquês" (5 Whys):

- **Descrição:** É uma técnica iterativa de questionamento usada para explorar as relações de causa e efeito subjacentes a um problema particular. A ideia é perguntar "Por quê?" repetidamente (geralmente cerca de cinco vezes, mas pode ser mais ou menos) até que a causa raiz fundamental seja identificada. Cada resposta forma a base para a próxima pergunta.
- **Como Usar:**
  1. Defina claramente o problema (a não conformidade).
  2. Pergunte "Por que [o problema] aconteceu?". Anote a resposta.
  3. Se a resposta não for a causa raiz, pergunte "Por que [a resposta anterior] aconteceu?".
  4. Continue perguntando "Por quê?" até que a equipe sinta que chegou a uma causa fundamental que, se corrigida, preveniria a recorrência do problema inicial.
- **Exemplo (Problema: Um trabalhador escorregou e caiu em uma poça de óleo no chão da oficina):**
  1. *Por que o trabalhador escorregou e caiu?* Porque havia uma poça de óleo no chão.
  2. *Por que havia uma poça de óleo no chão?* Porque uma máquina estava vazando óleo.
  3. *Por que a máquina estava vazando óleo?* Porque uma vedação estava gasta e não foi substituída.
  4. *Por que a vedação gasta não foi substituída?* Porque não fazia parte do plano de manutenção preventiva verificar/trocar essa vedação periodicamente.
  5. *Por que não fazia parte do plano de manutenção preventiva?* Porque a análise de falha dos componentes da máquina não considerou o tempo de vida útil dessa vedação específica ou não houve um sistema para revisar e atualizar o plano de manutenção com base em falhas anteriores (Causa Raiz Potencial: Falha no sistema de gestão da manutenção preventiva e na análise de confiabilidade de componentes).
- **Vantagens:** Simples de usar, não requer treinamento complexo, incentiva o aprofundamento.
- **Limitações:** Pode levar a uma única causa raiz quando múltiplas podem existir; a qualidade das respostas depende do conhecimento dos participantes.

### 2. Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe):

- **Descrição:** Uma ferramenta visual que ajuda a identificar, explorar e exibir graficamente as possíveis causas relacionadas a um problema específico (o

"efeito"). As causas são geralmente agrupadas em categorias principais. Para problemas de SSO, categorias comuns podem ser:

- **Método:** Procedimentos, instruções de trabalho, planejamento.
- **Mão de Obra (Pessoas):** Treinamento, habilidade, experiência, atenção, motivação, fadiga.
- **Máquina (Equipamento):** Manutenção, condição, projeto, proteções.
- **Material:** Qualidade, especificações, manuseio.
- **Meio Ambiente (Local de Trabalho):** Iluminação, ruído, temperatura, organização, layout.
- **Medida (se aplicável):** Instrumentos de medição, inspeções.
- **Como Usar:**
  - Escreva o problema (efeito) na "cabeça" do peixe (à direita).
  - Desenhe a "espinha dorsal" e as "espinhas" principais para cada categoria de causa.
  - Para cada categoria, realize um brainstorming com a equipe para identificar as possíveis causas que contribuíram para o problema e adicione-as como "sub-espinhas".
  - Para cada causa identificada, pode-se perguntar "Por quê?" novamente para aprofundar.
- **Exemplo (Problema: Aumento de incidentes de LER/DORT no setor de embalagem):**
  - *Espinha "Método":* Ritmo de trabalho imposto pela esteira muito rápido; procedimento de rodízio de tarefas não seguido.
  - *Espinha "Mão de Obra":* Falta de treinamento em ergonomia; trabalhadores não reportam os primeiros sintomas por receio.
  - *Espinha "Máquina":* Altura da bancada de embalagem inadequada para alguns trabalhadores; ferramentas manuais não ergonômicas.
  - *Espinha "Meio Ambiente":* Espaço limitado para movimentação; iluminação deficiente causando posturas forçadas.
- **Vantagens:** Estrutura visual clara, incentiva a consideração de múltiplas categorias de causas, bom para brainstorming em equipe.
- **Limitações:** Pode se tornar complexo; não prioriza as causas por si só.

### 3. Análise de Árvore de Falhas (AAF) (Simplificada):

- **Descrição:** Uma abordagem dedutiva top-down que começa com o evento indesejado (a não conformidade ou o acidente) no topo e busca identificar as combinações de falhas de nível inferior (eventos básicos ou falhas de componentes/humanas/procedimentais) que poderiam ter causado esse evento. Utiliza operadores lógicos (E, OU).
- **Como Usar (de forma simplificada para ACR de NCs):**
  - Defina o evento topo (a não conformidade).
  - Pergunte: "O que precisaria ter acontecido (ou falhado) para que este evento topo ocorresse?". Liste esses eventos imediatamente abaixo.
  - Para cada um desses eventos, pergunte novamente "O que precisaria ter acontecido para que este evento ocorresse?".
  - Continue até chegar a eventos básicos ou causas fundamentais.

- **Exemplo (Problema: Liberação acidental de um produto químico perigoso durante uma transferência):**
  - *Evento Topo:* Liberação acidental de químico.
  - *Causas Imediatas (ligadas por "OU"):* Falha na válvula de bloqueio OU erro do operador ao abrir a válvula errada OU falha no procedimento de transferência.
  - *Para "Falha na válvula de bloqueio" (aprofundando):* Falta de manutenção preventiva da válvula OU defeito de fabricação da válvula.
- **Vantagens:** Lógica e sistemática, boa para entender interdependências complexas.
- **Limitações:** Pode ser mais complexa e exigir algum treinamento; a versão completa é mais quantitativa.

#### 4. Brainstorming Estruturado:

- **Descrição:** Uma técnica de geração de ideias em grupo, onde os participantes são encorajados a sugerir o maior número possível de causas potenciais para um problema, sem críticas ou julgamentos iniciais.
- **Como Usar:**
  1. Defina claramente o problema.
  2. Reúna uma equipe multidisciplinar com conhecimento do processo.
  3. Permita que todos exponham suas ideias livremente. Anote todas as sugestões.
  4. Após a fase de geração, agrupe, analise e priorize as causas mais prováveis para investigação mais aprofundada.
- **Vantagens:** Estimula a criatividade e a participação, pode revelar causas inesperadas.
- **Limitações:** Precisa de boa facilitação para ser produtivo e evitar que algumas vozes dominem.

#### Dicas para uma ACR Eficaz, Independentemente da Ferramenta:

- **Forme uma Equipe Multidisciplinar:** Inclua pessoas com diferentes perspectivas (operadores, supervisores, manutenção, SSO, engenharia).
- **Foco em Causas Sistêmicas:** Evite parar na "falha humana" como causa raiz. Pergunte *por que* a falha humana ocorreu.
- **Use Dados e Fatos:** Baseie a análise em evidências, não em suposições.
- **Seja Persistente:** Não desista na primeira ou segunda resposta. Continue perguntando "por quê?".
- **Crie um Ambiente Aberto e Sem Culpa:** As pessoas precisam se sentir à vontade para compartilhar informações honestamente.

A escolha da ferramenta é menos importante do que o compromisso em realizar uma investigação profunda e honesta. Muitas vezes, uma combinação de técnicas (por exemplo, usar os 5 Porquês dentro de cada "espinha" do Diagrama de Ishikawa) pode ser a abordagem mais poderosa. O objetivo final é sempre o mesmo: encontrar aquelas poucas causas fundamentais que, se corrigidas, farão a maior diferença na prevenção da recorrência dos problemas de SSO.

## Desenvolvendo planos de ação corretiva eficazes: O roteiro para a solução

Após a árdua, porém recompensadora, tarefa de identificar as causas raízes de uma não conformidade de SSO, a organização auditada precisa traduzir esse entendimento em um **plano de ação corretiva (PAC)**. Este plano é o roteiro que guiará a implementação das soluções destinadas a eliminar as causas fundamentais do problema e a prevenir sua recorrência. Um plano de ação bem elaborado é mais do que uma lista de tarefas; é um compromisso formal com a melhoria, detalhando o que será feito, quem será o responsável, quando será concluído e como a eficácia será medida. A qualidade deste plano é um indicador chave do comprometimento da organização em tratar suas não conformidades de forma séria e sistemática.

### Critérios SMART para Planos de Ação Corretiva:

Uma abordagem amplamente reconhecida para desenvolver ações eficazes é garantir que elas atendam aos critérios **SMART**:

- **S - Específico (Specific):** A ação deve ser clara e bem definida, sem ambiguidades. O que exatamente precisa ser feito?
  - *Ruim:* "Melhorar o treinamento LOTO."
  - *Bom:* "Revisar o conteúdo do módulo de treinamento prático de LOTO para incluir simulações de bloqueio em três tipos diferentes de equipamentos (Prensa A, Moinho B, Reator C) e desenvolver uma avaliação de proficiência prática."
- **M - Mensurável (Measurable):** Deve ser possível medir se a ação foi concluída e, idealmente, seu impacto. Como saberemos que foi feito e se funcionou?
  - *Ruim:* "Conscientizar mais os funcionários."
  - *Bom:* "Realizar workshops de conscientização sobre os riscos da tarefa X para 100% dos operadores do setor Y até [data], com aplicação de um teste de conhecimento ao final, visando um índice de aprovação mínimo de 80%."
- **A - Atribuível (Assignable/Achievable):** Deve haver um responsável claro pela implementação da ação. A ação também deve ser alcançável com os recursos e o contexto da organização. Quem fará?
  - *Ruim:* "Alguém do SESMT precisa verificar isso."
  - *Bom:* "O Engenheiro de Segurança do Trabalho, Sr. Carlos Pereira, será responsável por liderar a revisão do procedimento PI-SEG-005." (Alcançável: o Sr. Pereira tem a competência e a autoridade).
- **R - Realista (Relevant/Realistic):** A ação deve ser pertinente à causa raiz que visa eliminar e deve ser exequível dentro das capacidades e recursos da organização. A ação realmente resolve a causa raiz? Temos como fazer isso?
  - *Ruim (para uma pequena empresa com baixo orçamento):* "Instalar um sistema de vigilância por câmeras com inteligência artificial em toda a fábrica para monitorar o uso de EPIs." (Pode ser irrealista financeiramente).
  - *Bom:* "Implementar um sistema de checklist de observação comportamental focado no uso de EPIs, a ser aplicado pelos supervisores durante suas rondas diárias, com feedback imediato aos trabalhadores."

- **T - Temporal (Time-bound):** Deve haver um prazo claro para a conclusão da ação. Quando será feito?
  - *Ruim:* "Assim que possível."
  - *Bom:* "O novo procedimento de inspeção de ferramentas manuais (PI-INSP-010) será elaborado, aprovado e comunicado a todas as equipes de manutenção até 30 de junho de 2025."

### O Que um Bom Plano de Ação Corretiva Deve Conter?

Além de seguir os critérios SMART para cada ação individual, um PAC robusto geralmente inclui:

1. **Referência Clara à Não Conformidade:** Identificação da NC que está sendo tratada (número da NC, breve descrição).
2. **Análise da Causa Raiz (Resumida):** Uma breve descrição da(s) causa(s) raiz(es) identificada(s) para aquela NC. Isso demonstra que o plano de ação está focado na origem do problema.
3. **Ação de Correção (se aplicável e ainda não realizada):** O que foi ou será feito para corrigir o problema imediato/sintoma.
  - *Imagine aqui a seguinte situação (para uma NC sobre um extintor vencido):*  
Correção: "Substituição do extintor EX-05 por um com carga válida em [data]."
4. **Ações Corretivas Detalhadas:** Para cada causa raiz, listar as ações corretivas específicas (seguindo o SMART). Pode haver múltiplas ações para uma única NC se houver múltiplas causas raízes ou se a solução for multifacetada.
5. **Responsável pela Implementação de Cada Ação:** Nome e cargo.
6. **Prazo para Conclusão de Cada Ação:** Datas específicas.
7. **Recursos Necessários (se relevante):** Menção a necessidade de orçamento, pessoal extra, equipamentos, etc.
8. **Método de Verificação da Eficácia:** Como a organização irá checar se as ações implementadas realmente eliminaram as causas raízes e preveniram a recorrência da NC. Quem verificará? Quando? Qual critério de sucesso?
  - *Considere este cenário (para a NC do extintor vencido, cuja causa raiz foi falha no sistema de inspeção):* Verificação de Eficácia: "Após 3 meses da implementação do novo checklist eletrônico para inspeção de extintores, o Técnico de Segurança realizará uma auditoria interna amostral em 30% dos extintores para verificar se 100% deles estão com as inspeções em dia e os dados corretamente registrados no sistema. A meta é zero extintores vencidos ou com inspeção faltante."

### Exemplo de Estrutura de um Item no Plano de Ação Corretiva:

**Não Conformidade: NC 003 – Falha na comunicação de procedimentos de emergência a visitantes.**

**Causa Raiz Identificada:** Ausência de um procedimento formal para orientação de visitantes sobre segurança e emergências na recepção.

**Ação de Correção (se aplicável):** N/A (problema é a ausência do processo).

**Ações Corretivas:**

**Ação 1:** Elaborar um Procedimento Operacional Padrão (POP) para "Orientação de Segurança e Emergência para Visitantes".

*Responsável:* Maria Silva (Coordenadora de SSO)

*Prazo:* 15/07/2025

*Verificação da Eficácia (da ação 1):* POP elaborado, aprovado e disponível.

**Ação 2:** Treinar todos os recepcionistas no novo POP de orientação a visitantes.

*Responsável:* Pedro Costa (Gerente Administrativo) e Maria Silva (Coordenadora de SSO)

*Prazo:* 30/07/2025

*Verificação da Eficácia (da ação 2):* 100% dos recepcionistas treinados (lista de presença) e capazes de demonstrar o processo de orientação (observação/simulação).

**Ação 3:** Implementar o novo processo de orientação a visitantes na recepção, incluindo a entrega de um folheto resumo de segurança.

*Responsável:* Pedro Costa (Gerente Administrativo)

*Prazo:* 05/08/2025

*Verificação da Eficácia (da ação 3 e da NC como um todo):* Auditoria interna amostral em 10 visitantes (entrevista e verificação se receberam orientação/folheto) após 1 mês da implementação. Observação do processo na recepção. Meta: 100% de conformidade.

Exportar para as Planilhas

Um plano de ação corretiva não é um documento para ser engavetado. Ele é um compromisso ativo com a mudança. Ao desenvolvê-lo com rigor, clareza e foco nas causas raízes, utilizando os princípios SMART, a organização auditada transforma as não conformidades de "problemas" em "oportunidades" reais de fortalecer seu Sistema de Gestão de SSO e, o mais importante, de proteger efetivamente seus colaboradores.

### **Implementando as ações corretivas: Da teoria à prática com disciplina**

A elaboração de um plano de ação corretiva (PAC) robusto e bem fundamentado é um passo crucial após uma auditoria de SSO, mas sua real efetividade só se materializa com uma **implementação disciplinada e eficaz**. É nesta fase que as intenções e as estratégias definidas no papel são traduzidas em mudanças concretas nos processos, nas práticas, nos comportamentos e, por vezes, na infraestrutura da organização. A transição da teoria (o plano) para a prática (a ação implementada) exige comprometimento da gestão, alocação de recursos, comunicação clara, envolvimento das pessoas e um acompanhamento diligente para superar os desafios que inevitavelmente surgem.

## **Desafios Comuns na Implementação de Ações Corretivas:**

1. **Falta de Prioridade ou Urgência:** Outras demandas do dia a dia podem "engolir" o tempo e os recursos que deveriam ser dedicados às ações corretivas, especialmente se não houver um forte senso de urgência vindo da liderança.
2. **Recursos Insuficientes:** Falta de orçamento, de pessoal qualificado ou de tempo alocado para executar as ações planejadas.
3. **Resistência à Mudança:** Colaboradores ou mesmo gestores podem resistir a novas formas de trabalhar, a novos procedimentos ou à adoção de novos controles, especialmente se não compreenderem plenamente os motivos da mudança ou se sentirem que isso trará mais trabalho.
4. **Comunicação Deficiente:** Falhas na comunicação sobre o que precisa ser feito, por quem, por que e como as novas práticas devem ser adotadas.
5. **Falta de Capacitação:** Se as ações corretivas envolvem novas habilidades ou conhecimentos, a falta de treinamento adequado para os envolvidos pode comprometer a implementação.
6. **Complexidade da Ação:** Algumas ações corretivas podem ser complexas e envolver múltiplos departamentos ou etapas, tornando sua coordenação um desafio.
7. **Falta de Acompanhamento (Monitoramento):** Se ninguém monitora o progresso da implementação, as ações podem se perder ou não serem concluídas no prazo.

## **Fatores Críticos para o Sucesso da Implementação:**

1. **Comprometimento Visível da Liderança:**
  - A alta direção e as gerências intermediárias precisam demonstrar que a implementação das ações corretivas é uma prioridade, cobrando resultados, removendo obstáculos e fornecendo o apoio necessário.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* O diretor da fábrica, em suas reuniões semanais com os gerentes, inclui um item na pauta para discutir o progresso das ações corretivas da última auditoria de SSO. Isso sinaliza a importância do tema.
2. **Alocação Adequada de Recursos:**
  - Garantir que haja orçamento, tempo, pessoal e materiais necessários para que os responsáveis possam executar as ações planejadas.
  - *Considere este cenário:* Uma ação corretiva exige a instalação de novas proteções em máquinas. O departamento de compras precisa ter agilidade para adquirir os materiais, e a equipe de manutenção precisa ter tempo disponível em sua programação para realizar a instalação.
3. **Comunicação Clara e Envolvimento dos Trabalhadores:**
  - Explicar aos colaboradores o porquê das mudanças, quais os benefícios esperados (especialmente para a segurança deles) e como as novas práticas ou procedimentos devem ser seguidos.
  - Envolver os trabalhadores que serão afetados pelas mudanças no processo de implementação (por exemplo, pedindo feedback sobre um novo procedimento antes de sua finalização) pode aumentar a aceitação e a eficácia.
  - *Para ilustrar:* Antes de implementar um novo sistema de permissão de trabalho eletrônico (ação corretiva para uma NC sobre falhas no sistema

manual), a empresa realiza workshops com os futuros usuários para apresentar a ferramenta, tirar dúvidas e coletar sugestões.

**4. Treinamento e Capacitação:**

- Se as ações corretivas introduzem novos processos, equipamentos ou responsabilidades, garantir que todos os envolvidos recebam o treinamento adequado para desempenhar suas funções de forma correta e segura.

**5. Definição Clara de Responsabilidades e Prazos (já no PAC):**

- Cada ação no PAC deve ter um "dono" claro e um prazo realista, e essa pessoa deve ser cobrada pelo cumprimento.

**6. Monitoramento Sistemático do Progresso:**

- Estabelecer um mecanismo para acompanhar o andamento da implementação de cada ação corretiva. Isso pode ser feito através de reuniões de acompanhamento, relatórios de status, ou sistemas de gestão de tarefas.
- O responsável pela gestão do SGS ou um comitê de SSO pode centralizar esse monitoramento.

**7. Flexibilidade e Adaptação:**

- Durante a implementação, podem surgir dificuldades não previstas ou a necessidade de ajustar a abordagem inicial. É importante ter flexibilidade para adaptar o plano, desde que o objetivo da ação corretiva (eliminar a causa raiz) seja mantido.

**Exemplo de Implementação:**

- **Não Conformidade:** Falta de inspeção formal antes do uso de plataformas elevatórias móveis de trabalho (PEMTs/PTAs).
- **Causa Raiz Identificada:** Ausência de um checklist padronizado e de responsabilidade clara definida para a inspeção pré-uso.
- **Ação Corretiva Planejada no PAC:**
  - Desenvolver um checklist de inspeção pré-uso para PEMTs (Responsável: Téc. Segurança A; Prazo: D+15).
  - Definir no procedimento de uso de PEMTs que o operador é responsável por realizar e registrar a inspeção antes de cada uso (Responsável: Eng. Segurança B; Prazo: D+20).
  - Treinar todos os operadores de PEMT no novo checklist e na responsabilidade da inspeção (Responsável: Téc. Segurança A; Prazo: D+45).
  - Disponibilizar cópias do checklist nas PEMTs e em formato digital (Responsável: Supervisor de Manutenção C; Prazo: D+50).
- **Fase de Implementação:**
  - O Téc. Segurança A pesquisa modelos de checklists, adapta um à realidade da empresa e o valida com operadores experientes.
  - O Eng. Segurança B revisa e atualiza o procedimento, incluindo a nova responsabilidade.
  - O Téc. Segurança A agenda e realiza os treinamentos, com demonstração prática do preenchimento do checklist.
  - O Supervisor de Manutenção C organiza a impressão e a plastificação dos checklists para as máquinas e a disponibilização do arquivo na intranet.

- *Desafio que pode surgir:* Durante os treinamentos, alguns operadores levantam dúvidas sobre como inspecionar um componente específico. O Téc. Segurança A busca a informação no manual do fabricante e complementa o treinamento.

A implementação das ações corretivas é onde a borracha encontra a estrada. É o trabalho árduo de transformar planos em realidade. Requer persistência, colaboração e um foco incansável na eliminação das causas raízes dos problemas. Uma implementação bem-sucedida não apenas resolve as não conformidades da auditoria, mas fortalece o Sistema de Gestão de SSO de forma duradoura, contribuindo para um ciclo virtuoso de melhoria contínua.

## **Monitorando a implementação: Acompanhando o progresso das ações**

A simples designação de responsáveis e a definição de prazos em um Plano de Ação Corretiva (PAC) não garantem que as ações serão implementadas conforme o esperado. É fundamental que a organização auditada estabeleça um processo robusto para **monitorar a implementação** dessas ações, acompanhando de perto o progresso, identificando potenciais atrasos ou obstáculos e garantindo que o que foi planejado está efetivamente saindo do papel. Este monitoramento é uma responsabilidade interna da organização e demonstra seu comprometimento em levar a sério os resultados da auditoria de SSO e em gerenciar ativamente seu processo de melhoria.

### **Por que o Monitoramento da Implementação é Essencial?**

1. **Garantir o Cumprimento dos Prazos:** Sem acompanhamento, as ações podem ser procrastinadas ou esquecidas em meio às demandas do dia a dia.
2. **Identificar Obstáculos e Dificuldades Precocemente:** Problemas como falta de recursos, dificuldades técnicas ou resistência à mudança podem surgir durante a implementação. O monitoramento permite identificá-los cedo e buscar soluções.
3. **Manter o Foco e a Responsabilidade:** Saber que o progresso está sendo acompanhado ajuda a manter os responsáveis pelas ações focados e cientes de suas responsabilidades.
4. **Possibilitar Ajustes no Plano (se necessário):** Se uma ação planejada se mostrar inviável ou menos eficaz do que o esperado durante a tentativa de implementação, o monitoramento permite que isso seja percebido e que o plano seja revisado.
5. **Coletar Informações para a Verificação de Eficácia:** O acompanhamento da implementação já começa a gerar informações e registros que serão úteis na etapa posterior de verificar se as ações realmente funcionaram.
6. **Demonstrar Comprometimento à Alta Direção e a Futuros Auditores:** Um sistema de monitoramento eficaz evidencia que a organização gerencia suas não conformidades de forma proativa.

### **Como Realizar o Monitoramento da Implementação:**

A forma de monitorar pode variar conforme o tamanho da organização e a complexidade das ações, mas alguns elementos são comuns:

1. **Designação de um Coordenador/Ponto Focal:**

- Geralmente, o gestor do Sistema de Gestão de SSO, um membro do SESMT ou um comitê específico fica responsável por centralizar o monitoramento de todas as ações corretivas.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* A Engenheira de Segurança do Trabalho é designada como a coordenadora do PAC da última auditoria. Ela será responsável por cobrar o status das ações dos demais responsáveis.
- 2. Ferramentas de Acompanhamento:**
- **Planilhas de Controle:** Uma planilha compartilhada (Excel, Google Sheets) pode ser usada para listar todas as ações, seus responsáveis, prazos originais, status atual (ex: "Não Iniciada", "Em Andamento", "Concluída", "Atrasada"), e um campo para observações ou evidências de conclusão.
  - **Softwares de Gestão de Tarefas ou de SGI:** Empresas maiores podem utilizar softwares específicos que permitem atribuir tarefas, definir prazos, enviar lembretes e registrar o progresso.
  - **Quadros de Gestão Visual (Kanban, etc.):** Para equipes menores ou para um acompanhamento mais visual, quadros físicos ou digitais podem ser úteis.
- 3. Reuniões de Acompanhamento Periódicas:**
- Realizar reuniões regulares (semanais, quinzenais, mensais, dependendo da urgência e do volume de ações) com os responsáveis pelas ações para discutir o progresso, os desafios e os próximos passos.
  - Essas reuniões podem ser parte da pauta de reuniões de gestão de SSO já existentes.
  - *Considere este cenário:* A coordenadora do PAC realiza uma reunião quinzenal de 30 minutos com todos os "donos" de ações corretivas para um check-in rápido. Cada um reporta o status de suas tarefas e aponta se precisa de algum apoio.
- 4. Solicitação de Evidências de Conclusão:**
- Para cada ação que é reportada como "concluída", o coordenador do monitoramento deve solicitar evidências objetivas dessa conclusão.
  - *Para ilustrar:* Se a ação era "Revisar e aprovar o Procedimento X", a evidência seria o procedimento revisado e assinado. Se era "Treinar a Equipe Y", a evidência seria a lista de presença do treinamento.
- 5. Relatórios de Status para a Alta Direção:**
- Apresentar periodicamente à alta direção um resumo do progresso da implementação das ações corretivas, destacando os avanços, os pontos de atenção e quaisquer necessidades de intervenção da liderança para remover obstáculos.

## O Que Fazer em Caso de Atrasos ou Problemas?

- **Analisar a Causa do Atraso/Problema:** Não basta cobrar; é preciso entender por que a ação não está progredindo. É falta de tempo do responsável? Falta de um recurso que não foi previsto? Uma dificuldade técnica inesperada?
- **Repactuar Prazos (com justificativa):** Se o atraso for inevitável e justificado, o prazo pode ser repactuado, mas isso deve ser formalizado e comunicado.
- **Escalonar para a Liderança (se necessário):** Se um obstáculo não pode ser resolvido no nível operacional, o coordenador do monitoramento ou o responsável

pela ação pode precisar do apoio da gerência ou da diretoria para destravar o problema.

- **Reavaliar a Ação:** Se a ação original se mostrar inviável, pode ser necessário voltar à análise de causa raiz e propor uma ação alternativa que atinja o mesmo objetivo.

*Imagine:* Uma ação corretiva para instalar sensores de segurança em um conjunto de máquinas está atrasada. Na reunião de acompanhamento, o gerente de manutenção informa que o fornecedor dos sensores atrasou a entrega. O coordenador do PAC registra isso, e eles discutem se há fornecedores alternativos ou se é preciso negociar um novo prazo com o auditor (se for uma NC de auditoria externa).

O monitoramento da implementação das ações corretivas não é uma atividade de "policimento", mas sim de gestão e facilitação. É um processo que visa garantir que as boas intenções e os planos bem elaborados se transformem em melhorias reais e palpáveis para a segurança e saúde no trabalho, mantendo o ciclo de PDCA girando e o Sistema de Gestão de SSO em constante evolução.

## **A verificação da eficácia das ações corretivas: A prova final da melhoria**

A jornada para tratar uma não conformidade de SSO identificada em uma auditoria não termina com a simples implementação das ações corretivas planejadas. É preciso ir além e realizar uma etapa crucial, muitas vezes negligenciada ou feita de forma superficial: a **verificação da eficácia** dessas ações. Esta é a "prova final", o momento de constatar se as soluções implementadas realmente eliminaram as causas raízes do problema e, fundamentalmente, se são capazes de prevenir a recorrência da não conformidade. Sem uma verificação de eficácia robusta, a organização corre o risco de ter apenas "apagado incêndios" temporariamente, enquanto as brasas das causas originais continuam acesas, prontas para gerar novas chamadas no futuro.

### **O Que Significa "Verificar a Eficácia"?**

Verificar a eficácia significa coletar evidências objetivas para confirmar que:

1. As ações corretivas foram totalmente implementadas conforme o planejado.
2. As causas raízes da não conformidade foram efetivamente eliminadas ou controladas.
3. A não conformidade original não voltou a ocorrer (ou a probabilidade de sua recorrência foi significativamente reduzida).
4. Não surgiram novos problemas ou riscos significativos como consequência das ações implementadas (efeitos colaterais indesejados).

*Imagine aqui a seguinte situação:* Uma NC apontou que trabalhadores não usavam protetores auditivos em uma área ruidosa. A causa raiz identificada foi a falta de percepção do risco e o desconforto do modelo de protetor fornecido. \* **Ações Corretivas Implementadas:** 1. Realização de treinamento de conscientização sobre os riscos do ruído. 2. Aquisição e fornecimento de três novos modelos de protetores auriculares, permitindo que os trabalhadores escolhessem o mais confortável. \* **Verificação de Eficácia:** \* *Não basta verificar:* "O treinamento foi dado? Sim. Os novos protetores foram comprados? Sim." (Isso é apenas verificação da implementação). \* *É preciso verificar:* "Após um período (ex: 3

meses), os trabalhadores estão consistentemente usando os protetores auditivos corretamente? (Observação). Eles demonstram maior entendimento dos riscos em conversas? (Entrevista). Houve alguma nova queixa sobre desconforto ou dificuldade de uso dos novos modelos? As medições de ruído indicam que a proteção é adequada? Houve alguma redução em indicadores relacionados (se existiam, como queixas de zumbido)?". Se a resposta a essas perguntas for positiva, a ação foi eficaz.

### Quem Realiza a Verificação de Eficácia?

- **Responsabilidade Primária do Auditado (Internamente):** A própria organização que implementou as ações corretivas deve ter um processo para verificar sua eficácia. Isso pode ser feito pelo gestor da área, pelo SESMT, por auditores internos ou por um comitê designado. Essa autoavaliação é crucial.
- **Papel do Auditor Externo (em Auditorias de Acompanhamento/Supervisão):**
  - Em auditorias de certificação (terceira parte), o auditor externo verificará a eficácia das ações corretivas implementadas para as não conformidades anteriores (especialmente as Maiores, que podem exigir uma visita de follow-up específica, ou as Menores, na próxima auditoria de supervisão).
  - O auditor externo não apenas checará se a ação foi "feita", mas buscará evidências de que ela resolveu o problema na raiz e de forma sustentada.

### Quando Realizar a Verificação de Eficácia?

- **Após um Período Adequado:** A verificação não deve ser imediata após a implementação. É preciso dar tempo para que a ação "amadureça" e para que se possa observar se o problema realmente não voltou. O tempo ideal varia conforme a natureza da não conformidade e da ação corretiva (pode ser algumas semanas, meses ou até o próximo ciclo de um processo).
- **Antes do Prazo Final Acordado (com o organismo certificador, se aplicável):** Para garantir que haja tempo de corrigir novamente se a primeira tentativa não foi eficaz.

### Como Realizar a Verificação de Eficácia?

As mesmas técnicas de coleta de evidências usadas na auditoria original podem ser aplicadas:

- **Análise de Registros:** Verificar se os novos procedimentos estão gerando os registros esperados, se os indicadores de desempenho melhoraram, se não há novos relatos do mesmo problema.
- **Observação em Campo:** Observar se as novas práticas estão sendo seguidas consistentemente, se os novos controles estão funcionando.
- **Entrevistas:** Conversar com os trabalhadores e gestores para saber se a mudança foi bem assimilada, se os problemas foram resolvidos e se surgiram novas dificuldades.
- **Re-auditoria da Área/Processo (Amostrável):** Em alguns casos, pode ser necessário realizar uma pequena auditoria focada no requisito que originou a não conformidade para confirmar a eficácia.

*Considere este cenário:* Uma NC foi aberta porque as inspeções de segurança em escadas portáteis não estavam sendo realizadas. \* **Ação Corretiva Implementada:** Um novo checklist de inspeção foi criado, os funcionários foram treinados e um cronograma de inspeções semanais foi estabelecido, com responsabilidade atribuída ao supervisor da área. \* **Verificação de Eficácia (após 2 meses):** 1. O gerente de SSO (ou um auditor interno) seleciona uma amostra dos checklists de inspeção de escadas das últimas 8 semanas. Verifica se estão todos preenchidos corretamente e se as datas batem com o cronograma. (Análise de Registro). 2. Ele vai a campo e observa o supervisor realizando a inspeção de uma escada, usando o novo checklist. (Observação). 3. Ele entrevista dois usuários de escadas para saber se eles perceberam melhorias na condição das escadas e se o novo processo de inspeção está claro para eles. (Entrevista). 4. Ele inspeciona fisicamente algumas escadas para ver se os problemas que existiam antes (ex: degraus quebrados, falta de sapatas) foram corrigidos e se novas deficiências não surgiram. (Observação). \* Se todas essas verificações mostrarem resultados positivos e consistentes, a ação corretiva pode ser considerada eficaz.

### **O Que Fazer se a Ação Não Foi Eficaz?**

Se a verificação mostrar que a não conformidade persiste ou que a causa raiz não foi eliminada, o ciclo precisa ser refeito:

- Reanalisar a(s) causa(s) raiz(es) – talvez a investigação inicial não tenha sido profunda o suficiente.
- Desenvolver e implementar novas ações corretivas (ou ajustar as anteriores).
- Verificar novamente a eficácia após um novo período.

A verificação da eficácia é o teste de fogo da melhoria contínua. É o que diferencia as organizações que apenas "cumprem tabela" das que estão genuinamente comprometidas em aprender com seus erros e em construir um Sistema de Gestão de SSO cada vez mais forte e protetor. Sem essa etapa, o ciclo de tratamento de não conformidades fica incompleto e a organização pode permanecer vulnerável aos mesmos riscos e falhas.

## **Desafios comuns e boas práticas em auditorias de SSO: Lidando com resistências, aspectos comportamentais e a melhoria contínua**

### **A realidade da auditoria de SSO: Superando obstáculos rumo à excelência**

Ao longo dos tópicos anteriores, exploramos os fundamentos, as técnicas, o perfil do auditor e os processos que envolvem uma auditoria de Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO). Vimos que a auditoria é uma ferramenta poderosa para a verificação da conformidade, a avaliação da eficácia e o impulso à melhoria contínua. No entanto, como em qualquer atividade humana complexa e que envolve avaliação e mudança, a realidade

da auditoria de SSO nem sempre é um caminho linear e isento de percalços. Tanto auditores quanto organizações auditadas frequentemente se deparam com desafios práticos, comportamentais e culturais que precisam ser reconhecidos, compreendidos e gerenciados com habilidade para que a auditoria realmente atinja seu potencial máximo e contribua para a excelência em SSO.

Ignorar esses desafios ou subestimar seu impacto pode levar a auditorias superficiais, relatórios pouco úteis, resistência à implementação de melhorias e, em última análise, a uma percepção negativa do próprio processo de auditoria. Por outro lado, quando os auditores estão cientes desses obstáculos e equipados com boas práticas para superá-los, e quando as organizações auditadas encaram a auditoria com uma mentalidade aberta e construtiva, o processo se transforma em uma verdadeira alavanca para o fortalecimento da cultura de segurança e para a proteção efetiva dos trabalhadores.

*Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor experiente chega a uma empresa para conduzir uma auditoria de certificação e percebe um clima de desconfiança e receio por parte dos funcionários. Alguns gestores parecem mais preocupados em "passar na auditoria" do que em realmente entender as fragilidades do seu sistema. Se o auditor simplesmente ignorar esse contexto e seguir rigidamente seu checklist, a qualidade das informações coletadas pode ser comprometida. No entanto, se ele aplicar boas práticas de comunicação, construir confiança e focar no propósito de melhoria da auditoria, ele pode conseguir transformar essa resistência inicial em uma colaboração mais produtiva.

Neste tópico final, mergulharemos na realidade prática das auditorias de SSO, abordando alguns dos desafios mais comuns enfrentados por auditores e auditados, como a resistência ao processo, as tentativas de "maquiar" a realidade, a complexidade de auditar aspectos comportamentais e a cultura de segurança. Em contrapartida, discutiremos também um conjunto de boas práticas consolidadas que, quando aplicadas com consistência e profissionalismo, ajudam a superar esses obstáculos e a transformar cada auditoria em uma oportunidade genuína de aprendizado e evolução. O caminho rumo à excelência em SSO é pavimentado não apenas pelo conhecimento técnico, mas pela sabedoria em navegar pelas nuances humanas e organizacionais que permeiam o universo da segurança do trabalho.

## **Desafio: Resistência à auditoria e aos auditores**

Um dos desafios mais frequentes e, por vezes, mais delicados que os auditores de SSO podem encontrar é a **resistência à auditoria e à própria figura do auditor** por parte da organização auditada ou de alguns de seus membros. Essa resistência pode se manifestar de diversas formas, desde uma colaboração relutante e respostas monossilábicas até uma postura defensiva, questionadora ou mesmo de aberta hostilidade. Compreender as causas dessa resistência e saber como lidar com ela de forma profissional e construtiva é uma habilidade essencial para o auditor.

### **Causas Comuns da Resistência:**

#### **1. Medo de Punição ou Consequências Negativas:**

- Muitos funcionários e gestores associam auditorias à fiscalização e à possibilidade de serem punidos por erros ou falhas identificadas. O receio de

advertências, perda de bônus, ou mesmo demissão pode levar à omissão de informações ou à tentativa de esconder problemas.

- *Imagine aqui a seguinte situação:* Em uma empresa com um histórico de gestão autoritária, onde erros de segurança costumam resultar em punições severas, os trabalhadores podem ficar extremamente receosos em falar abertamente com um auditor sobre as dificuldades que enfrentam para seguir os procedimentos.
2. **Percepção de "Caça às Bruxas":**
    - Se a auditoria é vista como um processo focado apenas em encontrar culpados e apontar falhas, em vez de uma ferramenta para identificar oportunidades de melhoria no sistema, a resistência é uma consequência natural.
  3. **Experiências Negativas Anteriores:**
    - Uma auditoria mal conduzida no passado (com auditores arrogantes, despreparados ou que focaram em trivialidades) pode deixar uma impressão negativa duradoura na organização, gerando desconfiança em relação a auditorias futuras.
  4. **Falta de Entendimento do Propósito da Auditoria:**
    - Se os colaboradores não compreendem por que a auditoria está sendo realizada, quais são seus objetivos e como ela pode beneficiar a segurança e a própria organização, eles podem vê-la como uma perda de tempo ou uma interferência desnecessária em seu trabalho.
  5. **Sobrecarga de Trabalho e Percepção de Interrupção:**
    - Os auditados podem sentir que a auditoria (com suas entrevistas, solicitações de documentos e acompanhamentos) é mais uma carga em sua rotina já atribulada, interrompendo suas atividades produtivas.
  6. **Cultura Organizacional Fechada ou Defensiva:**
    - Em empresas com uma cultura que não valoriza a transparência, o feedback ou a admissão de erros, a ideia de ter seus processos examinados por um "estranho" (ou mesmo por um colega de outro setor, em auditorias internas) pode gerar desconforto e defensividade.
  7. **Receio de Expor Fragilidades Pessoais ou da Área:**
    - Alguns gestores ou supervisores podem temer que as não conformidades encontradas em suas áreas reflitam negativamente em sua competência ou desempenho.

### **Estratégias para o Auditor Lidar com a Resistência:**

1. **Comunicação Clara e Transparente desde o Início:**
  - Na reunião de abertura (e até mesmo em contatos prévios), explicar claramente os objetivos da auditoria, o escopo, os critérios e a metodologia. Enfatizar que o foco é no sistema e nos processos, e não em encontrar culpados.
  - Destacar o caráter de melhoria contínua da auditoria.
2. **Construção de Rapport e Confiança:**
  - Adotar uma postura profissional, mas também empática e respeitosa. Mostrar interesse genuíno em entender os processos e as perspectivas do auditado.
  - Praticar a escuta ativa e validar as preocupações que possam ser expressas.

- *Considere este cenário:* Ao perceber que um entrevistado está muito nervoso, o auditor pode iniciar com algumas perguntas mais gerais e fáceis, buscando criar um ambiente mais relaxado antes de entrar em temas mais sensíveis. Ele pode dizer: "Entendo que processos de auditoria podem gerar alguma apreensão, mas nosso objetivo aqui é realmente colaborar para que vocês possam identificar pontos onde o sistema de SSO pode ser ainda mais forte."
3. **Foco no Sistema, Não nas Pessoas:**
    - Ao identificar uma falha, evitar linguagem que culpabilize indivíduos. Em vez de "Por que você não fez isso?", perguntar "Como o *sistema* garante que isso seja feito?" ou "Qual é o *processo* para lidar com essa situação?".
  4. **Profissionalismo e Imparcialidade Inabaláveis:**
    - Manter a calma e a objetividade, mesmo diante de provocações ou defensividade. Basear todas as constatações em evidências concretas.
    - Demonstrar conhecimento e preparo inspira confiança.
  5. **Envolvimento do Auditado no Processo:**
    - Sempre que possível, fazer com que o auditado se sinta parte de um processo de descoberta, e não apenas um objeto de investigação. Por exemplo, ao observar uma atividade, o auditor pode fazer perguntas que levem o próprio trabalhador a refletir sobre os riscos e os controles.
  6. **Feedback Construtivo:**
    - Na reunião de encerramento, apresentar os resultados de forma equilibrada, destacando também os pontos fortes, e enquadrando as não conformidades como oportunidades para aprimoramento.
  7. **Escalonamento (em último caso):**
    - Se a resistência for extrema e impedir a condução da auditoria, o auditor líder pode precisar discutir a situação com a alta direção do auditado ou com o cliente da auditoria para buscar uma solução ou, em casos raros, considerar a interrupção da auditoria.

Lidar com a resistência não é transformar a auditoria em algo "leve" ou superficial, mas sim conduzi-la de uma maneira que minimize as barreiras defensivas e maximize a coleta de informações honestas e relevantes. Um auditor habilidoso em relações interpessoais e comunicação consegue, muitas vezes, transformar um auditado resistente em um colaborador engajado no processo de encontrar soluções para os problemas de SSO da sua própria organização.

### **Desafio: "Maquiagem" da realidade (window dressing)**

Um desafio particularmente sutil e que exige grande perspicácia por parte do auditor de SSO é a tentativa, consciente ou inconsciente, por parte da organização auditada de "maquiar" a realidade, apresentando uma imagem mais favorável – e por vezes irreal – de suas práticas de segurança e saúde. Esse fenômeno, conhecido como *window dressing* (literalmente, "enfeitar a vitrine"), ocorre quando se tenta esconder problemas, camuflar deficiências ou exibir apenas os aspectos positivos, na esperança de "passar na auditoria" ou evitar constatações negativas.

Essa "maquiagem" pode se manifestar de diversas formas:

- **Organização e Limpeza Súbitas:** Áreas que normalmente são desorganizadas ou sujas aparecem impecavelmente arrumadas e limpas apenas nos dias da auditoria.
- **Disponibilização Seletiva de Documentos:** Apenas os procedimentos mais atualizados e os registros "perfeitos" são apresentados, enquanto documentos ou registros problemáticos são omitidos ou "difíceis de encontrar".
- **Comportamentos Temporariamente Alterados:** Trabalhadores que habitualmente não seguem certos procedimentos de segurança (como o uso de EPIs) passam a adotá-los rigorosamente apenas durante a presença do auditor.
- **Respostas Ensaaiadas em Entrevistas:** Funcionários podem ser instruídos a dar respostas padronizadas ou a evitar certos tópicos.
- **Apresentação de Projetos Futuros como Realidade Atual:** Descrever planos de melhoria ainda não implementados como se já estivessem em pleno funcionamento.

*Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor chega a um setor e nota que todos os EPIs estão novos e brilhantes, as ferramentas perfeitamente organizadas e os pisos recém-pintados. Em conversas informais, porém, ele ouve um comentário de um trabalhador como "pena que a oficina não é sempre assim". Isso pode ser um indício de *window dressing*.

### **Por que o *Window Dressing* Ocorre?**

As mesmas razões que levam à resistência podem motivar a "maquiagem": medo de punição, pressão por resultados positivos, experiências negativas anteriores com auditorias, ou simplesmente o desejo de causar uma boa impressão. Em alguns casos, pode não ser uma tentativa deliberada de enganar, mas um esforço genuíno, embora equivocado, de "arrumar a casa para a visita".

### **Como o Auditor Experiente Pode Perceber e Lidar com Isso?**

1. **Triangulação de Evidências:** Esta é a ferramenta mais poderosa. O auditor não deve confiar em uma única fonte de informação. Ele cruza o que vê (observação), o que lê (documentos) e o que ouve (entrevistas com diferentes pessoas em diferentes momentos).
  - *Considere este cenário:* Um procedimento para inspeção de máquinas é apresentado como impecável. No entanto, durante a observação em campo, o auditor nota várias máquinas com proteções claramente deficientes, e os operadores entrevistados demonstram pouco conhecimento sobre o tal procedimento de inspeção. A "maquiagem" documental não resiste à verificação prática.
2. **Amostragem Criteriosa e Inesperada:**
  - Em vez de seguir um roteiro óbvio que permita ao auditado preparar apenas aquelas áreas, o auditor pode solicitar ver registros aleatórios, visitar áreas não inicialmente destacadas (dentro do escopo) ou entrevistar pessoas não previamente "preparadas".
  - Pedir para ver registros de períodos anteriores, e não apenas os mais recentes.
3. **Observação Atenta a Sinais Sutis:**

- Nervosismo excessivo dos entrevistados, respostas muito padronizadas ou evasivas, contradições entre diferentes depoimentos, ou uma perfeição "boa demais para ser verdade" podem ser sinais de alerta.
  - Olhar para o que *não* está sendo mostrado ou dito.
4. **Entrevistas Aprofundadas e com Perguntas Abertas:**
- Perguntas que exigem descrição de processos ou exemplos práticos são mais difíceis de serem respondidas com falas ensaiadas do que perguntas fechadas de "sim/não".
  - Entrevistar pessoas de diferentes níveis hierárquicos e com diferentes tempos de casa pode revelar perspectivas diversas.
5. **Foco na Cultura e nos Comportamentos Habituais (quando possível):**
- Observar como as pessoas interagem entre si e com os processos de segurança quando acham que não estão sendo diretamente observadas (embora isso seja difícil e exija discrição).
  - Perguntar sobre situações passadas ou como problemas foram resolvidos anteriormente pode dar pistas sobre as práticas reais.
6. **Análise da Consistência ao Longo do Tempo:**
- Se for uma auditoria de acompanhamento, comparar a situação atual com os relatórios e planos de ação anteriores. Melhorias repentinas e não sustentadas podem ser um indício.
7. **Manter uma Postura Profissional e Não Acusatória:**
- Se o auditor suspeita de *window dressing*, ele não deve confrontar o auditado de forma agressiva. Em vez disso, deve intensificar a busca por evidências objetivas e focar nas constatações factuais.
  - Se um procedimento diz X, mas a prática é Y, a não conformidade é sobre a falha em seguir o procedimento, independentemente da tentativa de "maquiar".

*Para ilustrar como lidar:* O auditor nota que todos os registros de DDS apresentados estão impecavelmente preenchidos com canetas de mesma cor e caligrafia similar, todos datados da semana anterior à auditoria. Em vez de acusar fraude, ele pode: 1. Selecionar alguns trabalhadores aleatoriamente e perguntar sobre os temas discutidos nos DDSs daquelas datas específicas, ou como o DDS normalmente funciona. 2. Solicitar ver os registros de DDS de meses anteriores para comparar o padrão. 3. Observar se um DDS real ocorre durante sua permanência. Se as evidências mostrarem que os registros recentes não condizem com a prática ou com o histórico, uma não conformidade sobre a fidedignidade dos registros e a implementação do processo de DDS pode ser apontada.

O desafio do *window dressing* exige do auditor de SSO um misto de ceticismo profissional (sem ser cínico), atenção aos detalhes e uma habilidade investigativa apurada. O objetivo não é "pegar o auditado no pulo", mas sim garantir que a avaliação reflita o mais fielmente possível a realidade do Sistema de Gestão de SSO, pois somente um diagnóstico preciso pode levar a um tratamento eficaz e à melhoria genuína.

### **Desafio: Falta de comprometimento da alta direção (visível na auditoria)**

Um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGS) eficaz e uma cultura de segurança positiva dependem, de maneira inescapável, do **comprometimento genuíno e**

**visível da alta direção** da organização. Normas como a ISO 45001 dedicam uma cláusula inteira (Cláusula 5 – Liderança e participação dos trabalhadores) a este tema, destacando o papel crucial dos líderes. No entanto, um desafio que os auditores de SSO podem enfrentar é constatar, durante o processo de auditoria, sinais de que esse comprometimento pode ser superficial, inconsistente ou até mesmo ausente na prática, apesar do que possa estar declarado em políticas ou manuais.

Essa falta de comprometimento da alta direção pode se manifestar de diversas formas durante uma auditoria:

**1. Ausência ou Participação Superficial em Reuniões Chave:**

- A não participação de membros da alta direção na reunião de abertura ou, mais criticamente, na reunião de encerramento (onde os resultados são apresentados) pode sinalizar que a SSO não é uma prioridade de topo.
- Participação apenas protocolar, sem demonstrar real interesse ou fazer perguntas pertinentes.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Na reunião de encerramento, onde são apresentadas duas não conformidades maiores, o diretor presidente não comparece e envia apenas um representante de nível júnior sem poder de decisão.

**2. Desconhecimento sobre o Desempenho de SSO e os Riscos Críticos:**

- Em entrevistas, membros da alta direção demonstram pouco conhecimento sobre os principais riscos de SSO da organização, sobre os indicadores de desempenho de segurança, ou sobre as ações estratégicas em andamento para melhorar a SSO.
- Respostas vagas ou delegação excessiva de todas as questões de SSO para o "departamento de segurança".

**3. Recursos Inadequados para SSO:**

- Evidências de que o setor de SSO ou os programas de segurança sofrem com falta crônica de orçamento, pessoal ou outros recursos necessários para implementar controles eficazes ou atender a requisitos legais e normativos.
- *Considere este cenário:* O técnico de segurança relata que suas solicitações para aquisição de EPCs importantes foram repetidamente negadas pela diretoria por "questões orçamentárias", mesmo após análises de risco demonstrarem a necessidade.

**4. Política de SSO "Apenas para Inglês Ver":**

- Uma política de SSO bem escrita, mas que não é vivenciada na prática, não é comunicada efetivamente ou cujos princípios são contrariados por decisões gerenciais que priorizam a produção ou o custo em detrimento da segurança.

**5. Falha em Liderar pelo Exemplo:**

- Observações de que membros da alta direção não seguem as próprias regras de segurança da empresa (por exemplo, não usando EPIs em áreas onde são obrigatórios).
- *Para ilustrar:* O diretor industrial caminha pela fábrica sem óculos de segurança, enquanto há placas exigindo seu uso.

**6. Falta de Acompanhamento das Ações Corretivas de Auditorias Anteriores:**

- Se não conformidades importantes de auditorias passadas (internas ou externas) não foram tratadas adequadamente ou se os planos de ação não receberam o devido apoio da direção para implementação.
- 7. Cultura Organizacional que não Suporta a SSO:**
- Embora mais difícil de "provar" apenas em uma auditoria, indícios de uma cultura onde a segurança é vista como um obstáculo, onde o reporte de incidentes é desencorajado, ou onde há clara priorização da produção sobre a segurança podem refletir uma falta de direcionamento e valores vindos do topo.

### **O Papel Delicado do Auditor:**

Identificar e, especialmente, reportar uma falta de comprometimento da alta direção é uma das tarefas mais delicadas para um auditor. Ele não está lá para julgar a "intenção" dos diretores, mas para avaliar a conformidade e a eficácia do sistema com base em evidências.

- **Como Coletar Evidências:** Através de entrevistas com a própria alta direção (perguntando sobre seu envolvimento, conhecimento, alocação de recursos), análise de atas de reunião de análise crítica pela direção, verificação da implementação de decisões estratégicas de SSO, e observação de como a SSO é tratada nas prioridades e comunicações da empresa.
- **Como Reportar:**
  - **Foco nos Requisitos da Norma:** A ISO 45001, por exemplo, tem requisitos explícitos sobre liderança e comprometimento (Cláusula 5.1). Se as evidências mostram um não atendimento a esses requisitos, uma não conformidade pode ser apontada, sempre de forma factual e referenciada.
    - *Exemplo de NC (se aplicável e bem evidenciado):* "Não foi evidenciado que a alta direção assegura que os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGS são disponibilizados, conforme constatado pela não aprovação do orçamento para [projeto crítico de segurança X] apesar da análise de risco Y. Critério: ISO 45001:2018, Cláusula 5.1 f)."
  - **Como Oportunidade de Melhoria (em casos menos graves ou mais subjetivos):** Se não houver um não atendimento claro a um requisito específico, mas o auditor percebe uma fragilidade no engajamento da liderança, isso pode ser apontado como uma OM, destacando o impacto potencial na eficácia do SGS.
  - **Nas Conclusões da Auditoria:** O auditor líder pode, de forma diplomática mas firme, incluir nas conclusões gerais do relatório uma observação sobre a importância do fortalecimento do envolvimento visível da liderança para o sucesso do SGS.

É crucial que o auditor mantenha a objetividade e evite confrontos diretos ou acusações pessoais. O objetivo é fornecer um feedback que, mesmo sendo sensível, possa levar a uma reflexão e a uma mudança positiva por parte da alta direção. Afinal, sem o patrocínio e o exemplo vindos do topo, qualquer esforço para construir um ambiente de trabalho verdadeiramente seguro e saudável estará fadado a enfrentar obstáculos intransponíveis.

## Desafio: Aspectos comportamentais e a cultura de segurança

Auditar os aspectos técnicos de um Sistema de Gestão de SSO – verificar se os procedimentos existem, se as máquinas têm proteções, se os EPIs são fornecidos – é, de certa forma, a parte mais tangível do trabalho. O verdadeiro desafio, muitas vezes, reside em avaliar os **aspectos comportamentais** relacionados à segurança e a própria **cultura de segurança** da organização. Estes são elementos mais subjetivos, menos "preto no branco", mas que têm um impacto profundo e direto no desempenho real de SSO. Como um auditor pode, de forma objetiva e baseada em evidências, avaliar se os comportamentos seguros são a norma e se a cultura da empresa realmente valoriza a segurança acima de tudo?

### O Que São Aspectos Comportamentais e Cultura de Segurança?

- **Comportamentos de Segurança:** São as ações e decisões observáveis dos indivíduos no ambiente de trabalho relacionadas à segurança. Ex: seguir (ou não) um procedimento, usar (ou não) um EPI, reportar (ou não) um perigo, intervir (ou não) ao ver um colega em risco.
- **Cultura de Segurança:** É um conceito mais amplo e profundo. Refere-se aos valores, crenças, percepções, atitudes e padrões de comportamento compartilhados pelos membros de uma organização em relação à segurança e à gestão de riscos. É "a forma como fazemos as coisas por aqui" quando se trata de segurança. Uma cultura positiva é aquela onde a segurança é um valor genuíno e integrado, não apenas um conjunto de regras.

### Por Que Auditar Comportamentos e Cultura é Desafiador?

1. **Subjetividade e Dificuldade de Medição Direta:** Cultura é algo intangível. Comportamentos podem variar e ser influenciados pela simples presença do auditor (efeito Hawthorne).
2. **Necessidade de Inferência:** Muitas vezes, o auditor precisa inferir aspectos da cultura a partir de uma combinação de observações, entrevistas e análise de dados, em vez de "ver" a cultura diretamente.
3. **Risco de Vieses do Auditor:** As próprias percepções e experiências do auditor podem influenciar sua interpretação.
4. **Tempo Limitado da Auditoria:** Uma auditoria de poucos dias pode não ser suficiente para capturar a complexidade da cultura de uma organização.
5. **Foco Tradicional em Sistemas e Documentos:** Muitas metodologias de auditoria ainda são mais focadas em verificar a conformidade de sistemas e documentos do que em avaliar aspectos humanos e culturais de forma aprofundada.

### Estratégias e Técnicas para Avaliar Aspectos Comportamentais e Culturais:

Apesar dos desafios, o auditor pode (e deve) buscar evidências que reflitam esses aspectos:

1. **Observação Comportamental (Planejada e Incidental):**
  - Observar não apenas *o que* as pessoas fazem, mas *como* e *por que* (se possível inferir ou perguntar).

- Prestar atenção a atalhos, improvisações, pressa excessiva, ou, por outro lado, a comportamentos proativos de cuidado mútuo e atenção aos detalhes de segurança.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* O auditor observa um trabalhador experiente orientando um colega mais novo sobre a forma correta de usar um equipamento, mesmo sem a presença de um supervisor. Isso é um indicador positivo. Por outro lado, observar vários trabalhadores ignorando um procedimento de segurança "porque sempre foi feito assim" é um indicador negativo.
- 2. Entrevistas Aprofundadas (Focadas em Percepções e Valores):**
- Fazer perguntas que explorem as percepções dos trabalhadores sobre o compromisso da empresa com a segurança, a comunicação, o medo de represálias ao reportar problemas, o apoio da supervisão, e se eles se sentem empoderados para parar uma atividade insegura.
  - "Na sua opinião, o que acontece se você reportar uma condição de risco aqui?"
  - "Você se sente confortável para recusar uma tarefa se achar que não é seguro?"
  - "Como a segurança é discutida nas reuniões da sua equipe?"
  - *Considere este cenário:* Vários trabalhadores entrevistados em diferentes setores relatam que "aqui a produção vem sempre primeiro, mesmo que a gente tenha que cortar caminho na segurança". Isso é uma forte evidência sobre a cultura.
- 3. Análise de Indicadores de Desempenho (Proativos e Reativos):**
- **Indicadores Reativos:** Taxas de acidentes, afastamentos, quase acidentes reportados. Um número muito baixo de quase acidentes reportados pode, paradoxalmente, indicar uma cultura de subnotificação, e não necessariamente um ambiente super seguro.
  - **Indicadores Proativos:** Número de inspeções de segurança realizadas por trabalhadores, número de sugestões de melhoria de SSO implementadas, participação em treinamentos, resultados de auditorias comportamentais internas (se a empresa as realiza).
- 4. Análise de Investigações de Incidentes:**
- As investigações focam apenas em "ato inseguro" do trabalhador ou buscam identificar falhas sistêmicas e fatores organizacionais contribuintes? A profundidade e a qualidade das investigações dizem muito sobre a cultura de aprendizado.
- 5. Verificação da Implementação de Programas de Segurança Comportamental (se existentes):**
- Se a empresa possui programas formais de observação comportamental ou de incentivo a comportamentos seguros, auditar sua implementação e eficácia.
- 6. Observação do Ambiente Físico e da Comunicação Visual:**
- A qualidade da sinalização, a organização e limpeza, o estado de conservação dos equipamentos, e o tipo de mensagens de segurança afixadas (focam em regras e punições ou em cuidado e prevenção?) também podem dar pistas sobre a cultura.
- 7. Avaliação da Resposta da Liderança a Questões de SSO:**

- Como a alta direção e as gerências reagem a problemas de segurança? Com apoio e busca por soluções ou com culpabilização e minimização?

### Como Registrar Achados Relacionados à Cultura e Comportamento?

- **Focar em Evidências Observáveis e Agregadas:** Em vez de dizer "a cultura é ruim", o auditor deve apresentar um conjunto de evidências (ex: múltiplos depoimentos consistentes de diferentes setores, observações repetidas de comportamentos de risco, análise de indicadores) que, juntas, sugerem uma fragilidade cultural em um determinado aspecto.
- **Vincular a Requisitos da Norma (quando possível):** Por exemplo, falhas na consulta e participação dos trabalhadores (requisito da ISO 45001) podem ser um reflexo de uma cultura onde a opinião do trabalhador não é valorizada. Falta de liderança visível (outro requisito) também impacta a cultura.
- **Apresentar como Oportunidade de Melhoria (se não houver NC clara):** "Considerando [conjunto de observações e percepções coletadas], a organização poderia se beneficiar ao explorar iniciativas para fortalecer o engajamento dos trabalhadores com os programas de SSO e promover uma maior proatividade no reporte de perigos, visando a consolidação de uma cultura de segurança interdependente."

Auditar aspectos comportamentais e a cultura de segurança é um desafio que exige sensibilidade, experiência e uma abordagem multifacetada. O auditor não é um psicólogo organizacional, mas ele pode, através da coleta inteligente de diversas evidências, pintar um quadro bastante fiel de como a segurança é verdadeiramente vivida e valorizada dentro da organização, fornecendo insights que vão muito além da conformidade documental e que podem ser o catalisador para transformações culturais profundas e duradouras.

### Boa prática: Comunicação transparente e contínua antes, durante e após

Uma das boas práticas mais fundamentais e que permeia todas as fases de uma auditoria de SSO, contribuindo enormemente para seu sucesso e para a construção de um relacionamento positivo com o auditado, é a **comunicação transparente e contínua**. Desde os primeiros contatos para o planejamento até o acompanhamento das ações corretivas, um fluxo de comunicação claro, aberto, honesto e respeitoso entre a equipe auditora e a organização auditada pode minimizar mal-entendidos, reduzir resistências, facilitar a coleta de informações e garantir que os resultados da auditoria sejam bem compreendidos e efetivamente utilizados para a melhoria.

#### Comunicação Antes da Auditoria (Fase de Planejamento):

- **Objetivos Claros:** Explicar de forma inequívoca os objetivos da auditoria, o que se espera alcançar e como o processo beneficiará a organização (seja para certificação, conformidade legal ou melhoria interna).
- **Escopo e Critérios Bem Definidos:** Discutir e acordar o escopo da auditoria (quais áreas, processos) e os critérios (normas, leis, procedimentos) que serão utilizados como referência. Isso evita surpresas.

- **Plano de Auditoria Detalhado e Compartilhado:** Enviar o plano de auditoria com antecedência, detalhando o cronograma, as atividades, os entrevistados previstos e a logística. Isso permite que o auditado se prepare e tire dúvidas.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* O auditor líder envia o plano uma semana antes e agenda uma breve ligação com o representante do auditado para repassar os principais pontos e confirmar a disponibilidade de todos. Isso já estabelece um canal de diálogo.
- **Expectativas Alinhadas:** Deixar claro o que se espera do auditado em termos de cooperação, disponibilização de informações, acompanhamento (guias) e segurança para a equipe auditora.
- **Confidencialidade Assegurada:** Informar sobre os procedimentos de confidencialidade que serão seguidos.

### **Comunicação Durante a Auditoria (Fase de Condução):**

- **Reunião de Abertura Eficaz:** Utilizar a reunião de abertura para reafirmar todos os pontos do planejamento e estabelecer um tom profissional e colaborativo.
- **Atualizações Regulares sobre o Progresso:** O auditor líder deve manter o ponto de contato do auditado informado sobre o andamento da auditoria, se o cronograma está sendo cumprido e se há alguma dificuldade.
  - *Considere este cenário:* Ao final de cada dia de auditoria, o auditor líder se reúne por 10 minutos com o gerente de SGI para um breve resumo das áreas visitadas e para alinhar a agenda do dia seguinte.
- **Esclarecimento Imediato de Dúvidas (de ambas as partes):** Se o auditor tem uma dúvida sobre um processo, ou se o auditado não entendeu uma solicitação, esses pontos devem ser esclarecidos o mais rápido possível para evitar mal-entendidos.
- **Comunicação de Obstáculos:** Se a equipe auditora encontrar dificuldades (acesso a áreas, indisponibilidade de pessoas), isso deve ser comunicado prontamente para que soluções possam ser buscadas em conjunto.
- **Comunicação Interna da Equipe Auditora:** Reuniões diárias da equipe para compartilhar achados, alinhar interpretações e ajustar estratégias são cruciais.

### **Comunicação Após a Auditoria (Fase de Relato e Acompanhamento):**

- **Reunião de Encerramento Clara e Construtiva:** Apresentar os resultados (pontos fortes, OMs, NCs) de forma objetiva, baseada em evidências, e com foco na melhoria. Abrir espaço para perguntas e esclarecimentos.
- **Relatório de Auditoria Bem Redigido:** O relatório deve ser o espelho da comunicação transparente, com linguagem profissional, achados bem fundamentados e conclusões claras (como detalhado no Tópico 8).
- **Canais Abertos para Esclarecimentos sobre o Relatório:** Mesmo após a entrega do relatório, o auditor líder (ou a organização auditora) deve estar disponível para esclarecer eventuais dúvidas do auditado sobre as constatações.
- **Comunicação sobre o Processo de Ações Corretivas:**
  - **Auditado:** Comunicar seu plano de ações corretivas dentro do prazo estabelecido, e informar sobre o progresso da implementação.

- **Auditor/Organização Auditora:** Dar feedback sobre o plano de ação (se é aceitável, se aborda as causas raízes), e comunicar como e quando será a verificação da eficácia dessas ações.
- *Para ilustrar:* Após receber o plano de ação da empresa auditada para uma NC Maior, o organismo certificador envia um e-mail confirmando o recebimento, analisando a adequação do plano e agendando a visita de follow-up para verificar a implementação.

### **Benefícios da Comunicação Transparente e Contínua:**

- **Reduz a Resistência e a Ansiedade:** O auditado se sente mais parte do processo e menos "investigado".
- **Aumenta a Confiança e a Cooperação:** Um diálogo aberto constrói um relacionamento profissional mais sólido.
- **Evita Mal-entendidos e Surpresas:** As expectativas são alinhadas desde o início.
- **Facilita a Coleta de Informações:** Pessoas mais confiantes tendem a ser mais abertas e honestas.
- **Melhora a Qualidade da Auditoria:** Informações mais precisas levam a constatações mais robustas.
- **Aumenta a Probabilidade de Aceitação dos Resultados:** Se o auditado entende o processo e como as conclusões foram alcançadas, é mais provável que aceite os achados.
- **Fortalece o Foco na Melhoria Contínua:** A comunicação clara sobre os problemas e as necessidades de correção direciona melhor os esforços de melhoria.

A comunicação não é apenas uma "habilidade social" do auditor; é uma ferramenta de gestão do processo de auditoria. Auditores e organizações auditoras que investem em uma comunicação transparente, respeitosa e contínua em todas as fases colhem os frutos de auditorias mais eficazes, com resultados mais bem aceitos e com um impacto muito mais positivo na jornada da organização auditada rumo à excelência em Segurança e Saúde Ocupacional.

### **Boa prática: Foco no sistema, não em culpabilização individual**

Uma das armadilhas mais prejudiciais em que um processo de auditoria de SSO pode cair – e que os auditores devem se esforçar ativamente para evitar – é o desvio do foco da análise do **sistema de gestão** para a busca e **culpabilização de indivíduos**. Quando a auditoria se transforma em uma "caça às bruxas", procurando identificar "quem errou" em vez de "por que o sistema permitiu que o erro ocorresse", o ambiente se torna hostil, a confiança é quebrada, as verdadeiras causas dos problemas permanecem ocultas e o potencial de melhoria contínua é severamente comprometido. Uma boa prática fundamental, portanto, é manter um foco rigoroso e consistente na avaliação dos processos, dos procedimentos, das políticas e da cultura organizacional, ou seja, no sistema como um todo.

### **Por que o Foco no Sistema é Crucial?**

1. **Identificação de Causas Raízes Sistêmicas:**
  - Acidentes e não conformidades raramente são resultado exclusivo de uma "falha humana" isolada. Geralmente, são sintomas de deficiências mais

profundas no sistema de gestão: procedimentos inadequados ou inexistentes, treinamento deficiente, falta de recursos, supervisão falha, comunicação ineficaz, cultura que tolera ou incentiva atalhos, etc.

- Focar no sistema permite desvendar essas causas raízes.
  - *Imagine aqui a seguinte situação:* Um trabalhador não usa um EPI. Culpar apenas o trabalhador por "negligência" é superficial. Uma análise sistêmica poderia revelar que: o EPI fornecido era desconfortável, o treinamento sobre sua importância foi inadequado, a supervisão não cobrava o uso, ou havia pressão por produção que tornava o uso do EPI um "atraso".
- 2. Implementação de Ações Corretivas Mais Eficazes e Duradouras:**
- Se a "causa" identificada é apenas o erro de um indivíduo, a "ação corretiva" tende a ser apenas reorientar ou punir essa pessoa. Isso não impede que outros cometam o mesmo erro no futuro se as condições sistêmicas que contribuíram para ele não forem alteradas.
  - Ações corretivas que abordam falhas no sistema (melhorar um procedimento, revisar um programa de treinamento, fortalecer a supervisão, etc.) têm um impacto muito mais amplo e preventivo.
- 3. Promoção de uma Cultura de Segurança Justa e de Aprendizado:**
- Quando os trabalhadores percebem que o objetivo não é encontrar bodes expiatórios, mas sim entender e melhorar o sistema para proteger a todos, eles se sentem mais seguros para reportar perigos, incidentes e dificuldades, sem medo de represálias. Isso é fundamental para uma cultura de segurança positiva e para o aprendizado organizacional.
  - Uma cultura de culpa leva à ocultação de problemas.
- 4. Maior Aceitação dos Resultados da Auditoria:**
- É mais fácil para uma organização aceitar e agir sobre uma constatação que aponta uma falha em um processo do que uma que parece culpar um de seus membros. A abordagem sistêmica é menos pessoal e mais construtiva.
- 5. Alinhamento com os Princípios dos Sistemas de Gestão Modernos:**
- Normas como a ISO 45001 são construídas sobre a premissa de que um sistema de gestão bem implementado e mantido é a chave para o desempenho de SSO. A auditoria deve, portanto, avaliar esse sistema.

### **Como o Auditor Mantém o Foco no Sistema?**

- **Na Formulação das Perguntas:**
  - *Em vez de:* "Por que você não seguiu o procedimento X?"
  - *Perguntar:* "Como o procedimento X é comunicado e como o sistema garante que ele seja compreendido e aplicado por todos os envolvidos?" ou "Quais são as dificuldades que a equipe enfrenta ao tentar seguir o procedimento X?"
- **Na Coleta de Evidências:**
  - Buscar padrões, tendências e evidências de falhas recorrentes que possam indicar um problema sistêmico, em vez de se concentrar apenas em um evento isolado.
- **Na Redação das Não Conformidades:**

- Descrever a não conformidade em termos de falha do processo, do procedimento ou do sistema em atender a um requisito, e não como o "erro do funcionário Y".
- *Exemplo (foco no indivíduo – incorreto):* "O Sr. João da Silva não utilizou o cinto de segurança ao operar a plataforma elevatória."
- *Exemplo (foco no sistema – correto, se a evidência suportar):* "Não foi evidenciada a implementação eficaz do procedimento de segurança para operação de plataformas elevatórias (PI-PTA-001), conforme observado pela não utilização do cinto de segurança pelo operador da plataforma XPTO em [data/local], e confirmado em entrevista que indicou desconhecimento sobre a obrigatoriedade do uso do cinto no referido equipamento. Critério: PI-PTA-001, item 5.3 e NR-18, Anexo IV, item Z." (Aqui, a falha pode ser no treinamento, na comunicação do procedimento, na supervisão, etc.).
- **Na Análise das Causas (Interna da Equipe Auditora):**
  - Mesmo que um comportamento individual seja a manifestação do problema, a equipe auditora deve discutir "o que no sistema permitiu ou contribuiu para esse comportamento?".
- **Na Comunicação com o Auditado:**
  - Enfatizar que o objetivo é ajudar a organização a fortalecer seus sistemas e processos para prevenir que falhas ocorram, independentemente de quem as cometa.

*Considere este cenário:* Vários registros de inspeção de segurança estão preenchidos de forma incompleta. \* **Foco na Culpa:** "Os supervisores X, Y e Z são relapsos e não preenchem os formulários direito." (Isso pode ser verdade, mas não é a causa raiz sistêmica). \* **Foco no Sistema:** "O processo de inspeção de segurança (conforme procedimento PI-INSP-002) não está sendo implementado de forma consistente para garantir o preenchimento completo e preciso dos formulários de registro. Evidenciado pela análise de 10 formulários do último mês, dos quais 6 apresentavam campos obrigatórios em branco ou informações insuficientes. Isso compromete a rastreabilidade e a análise dos dados de inspeção." (Aqui, a falha pode ser no formulário em si (confuso?), no treinamento dos inspetores, na falta de verificação dos formulários preenchidos, etc.).

É claro que existem situações onde um comportamento individual deliberadamente negligente ou uma violação intencional de regras claras pode ser um fator contribuinte e precisa ser tratado pela gestão do auditado. No entanto, o papel primário do auditor de SSO é avaliar a robustez do sistema que deveria prevenir, detectar ou corrigir tais desvios. Ao manter o foco no sistema, o auditor não apenas conduz uma avaliação mais justa e precisa, mas também fornece à organização auditada o tipo de feedback que leva a melhorias mais significativas e sustentáveis, criando um ambiente de trabalho onde é mais fácil fazer a coisa certa e mais difícil cometer erros.

## **Boa prática: Preparação meticulosa do auditor e da equipe**

Uma das pedras angulares para o sucesso de qualquer auditoria de SSO, e uma boa prática que não pode ser subestimada, é a **preparação meticulosa do auditor e de toda a equipe auditora** antes mesmo do início das atividades de campo. Assim como um atleta de elite se prepara exaustivamente para uma competição importante, ou um cirurgião revisa

cada detalhe antes de uma operação complexa, o auditor de SSO que investe tempo e esforço em uma preparação completa chega ao "campo de jogo" muito mais confiante, eficiente e capaz de conduzir uma avaliação de alto nível. A falta de preparação, por outro lado, pode levar a uma auditoria desorganizada, superficial, com perda de tempo e, o que é pior, a constatações frágeis ou equivocadas.

A preparação meticulosa envolve diversos aspectos:

**1. Domínio Completo do Plano de Auditoria:**

- Cada membro da equipe auditora, e especialmente o auditor líder, deve conhecer em profundidade o plano de auditoria: os objetivos, o escopo detalhado, os critérios que serão utilizados, o cronograma, as áreas e processos que serão auditados e quem será responsável por cada parte.
- Isso evita confusões, sobreposições ou a omissão de itens importantes durante a condução.

**2. Estudo Aprofundado da Documentação do Auditado (Análise Documental Prévia):**

- Revisar cuidadosamente os documentos relevantes do Sistema de Gestão de SSO da organização a ser auditada (manual do SGS, políticas, principais procedimentos, relatórios de auditorias internas anteriores, organograma, identificação de perigos e avaliação de riscos, etc.).
- Esta análise prévia ajuda a:
  - Entender o contexto da organização e a natureza de seus riscos.
  - Identificar potenciais áreas de maior risco ou que mereçam atenção especial.
  - Formular perguntas mais pertinentes e direcionadas.
  - Otimizar o tempo durante a auditoria no local, pois parte do "dever de casa" já foi feito.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Um auditor, ao analisar previamente o procedimento de resposta a emergências de uma indústria química, nota que ele não menciona claramente os pontos de encontro em caso de evacuação por vazamento tóxico. Ele já anota isso como um ponto a ser verificado com prioridade durante as entrevistas e a observação em campo.

**3. Pesquisa sobre o Setor de Atividade e a Legislação Aplicável:**

- Mesmo que o auditor tenha experiência, é sempre bom revisar as particularidades do setor de atividade do auditado (processos produtivos típicos, riscos inerentes) e, fundamentalmente, a legislação de SSO específica para aquele setor e localidade.
- Isso garante que os critérios legais corretos sejam aplicados e que o auditor compreenda o contexto operacional.

**4. Elaboração ou Adaptação de Documentos de Trabalho (Checklists):**

- Com base no plano e na análise documental, preparar listas de verificação (checklists) que sejam úteis, abrangentes (mas não excessivamente rígidas) e adaptadas à realidade do auditado.
- Checklists bem feitos servem como um guia, ajudam a manter o foco e a garantir que os principais pontos sejam cobertos.

**5. Alinhamento Interno da Equipe Auditora:**

- Se a auditoria for conduzida por uma equipe, é crucial que haja reuniões de preparação para:
    - Discutir o plano de auditoria e as responsabilidades de cada um.
    - Alinhar o entendimento sobre os critérios e a metodologia.
    - Trocar informações obtidas na análise documental.
    - Definir a logística e a comunicação interna durante a auditoria.
  - *Considere este cenário:* O auditor líder realiza uma reunião de uma hora com sua equipe no dia anterior ao início da auditoria para repassar o plano, distribuir os checklists e esclarecer as últimas dúvidas. Isso garante que todos comecem "na mesma sintonia".
- 6. Preparação Logística:**
- Verificar detalhes como transporte, acomodação (se necessário), equipamentos que serão utilizados (laptop, câmera com permissão, EPIs da equipe, se for o caso), e confirmar os arranjos com o auditado (salas de reunião, acompanhantes).
- 7. Preparação Mental e Atitudinal:**
- Entrar na auditoria com uma mentalidade aberta, objetiva, curiosa e profissional.
  - Estar preparado para ouvir, observar e analisar criticamente, mas também para ser flexível e adaptar-se a imprevistos.
  - Relembrar os princípios éticos da auditoria.

### **Benefícios de uma Preparação Meticulosa:**

- **Maior Eficiência:** A auditoria flui de forma mais organizada, com menos perda de tempo.
- **Maior Profundidade:** Permite que os auditores façam perguntas mais inteligentes e investiguem os temas com maior conhecimento de causa.
- **Maior Credibilidade:** Demonstra profissionalismo e organização ao auditado, o que pode aumentar a confiança e a cooperação.
- **Melhor Qualidade das Constatações:** Achados baseados em uma compreensão sólida do sistema e dos critérios são mais robustos.
- **Redução de Estresse para a Equipe Auditora:** Estar bem preparado reduz a ansiedade e a incerteza.
- **Melhor Gestão de Riscos da Própria Auditoria:** Ajuda a antecipar e mitigar potenciais problemas durante a condução.

*Para ilustrar a diferença:* Um auditor que chega "de paraquedas" em uma auditoria, sem ter lido os procedimentos do auditado ou sem um checklist bem pensado, provavelmente fará perguntas genéricas, poderá deixar de investigar pontos críticos e terá dificuldade em conectar as informações. Já um auditor bem preparado consegue direcionar suas perguntas, identificar rapidamente as evidências relevantes e construir um quadro mais preciso da situação.

A preparação não é um custo de tempo, mas um investimento que se paga com juros na forma de uma auditoria mais eficaz, mais valorizada e com resultados mais impactantes. É o reflexo do respeito do auditor pelo processo, pelo auditado e pela importância da missão de contribuir para um ambiente de trabalho mais seguro e saudável.

## **Boa prática: Auditorias baseadas em risco – Focando no que realmente importa**

No complexo universo dos Sistemas de Gestão de SSO, onde os perigos podem ser múltiplos e os processos interconectados, tentar auditar cada detalhe com a mesma profundidade e intensidade é não apenas impraticável, mas também ineficiente. Uma boa prática fundamental, que tem ganhado cada vez mais destaque e é incentivada por normas como a ISO 19011, é a condução de **auditorias baseadas em risco**. Esta abordagem estratégica direciona o foco, o tempo e os recursos da equipe auditora para as áreas, processos, atividades e requisitos que apresentam os maiores riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores e para a eficácia do próprio Sistema de Gestão de SSO. Em essência, é sobre "focar no que realmente importa".

### **O Que Significa uma Auditoria Baseada em Risco?**

Significa que, desde a fase de planejamento até a condução e o relato, o auditor e a equipe consideram o nível de risco associado a cada aspecto a ser auditado. Isso envolve:

#### **1. No Planejamento da Auditoria (e do Programa de Auditoria):**

- **Identificar as Áreas de Maior Risco da Organização:** Utilizar a própria identificação de perigos e avaliação de riscos (IPARO) do auditado (se disponível e confiável), o histórico de incidentes, a complexidade dos processos, a natureza das atividades (trabalho em altura, espaço confinado, manuseio de produtos perigosos, etc.) e os requisitos legais críticos para determinar quais áreas ou processos demandam uma atenção mais aprofundada.
- **Alocar Mais Tempo e Recursos para Essas Áreas:** No plano de auditoria, dedicar mais tempo de entrevistas, observação e análise documental para os processos de maior risco.
- **Selecionar Auditores com Competência Adequada:** Se uma área de alto risco exige conhecimento técnico específico, garantir que a equipe tenha essa competência.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Ao planejar a auditoria de uma indústria metalúrgica, o auditor líder identifica que os setores de fundição e prensas são os que apresentam os maiores riscos de acidentes graves. Ele, então, aloca 60% do tempo da auditoria de campo para esses dois setores, mesmo que eles representem apenas 30% da área física da fábrica.

#### **2. Na Preparação dos Documentos de Trabalho (Checklists):**

- Desenvolver listas de verificação mais detalhadas e com perguntas mais incisivas para os processos de maior risco, focando nos controles críticos.

#### **3. Na Condução da Auditoria (Coleta de Evidências):**

- **Amostragem Direcionada:** Ao selecionar amostras de registros, atividades ou pessoas, priorizar aquelas relacionadas aos riscos mais significativos.
- **Profundidade da Investigação:** Dedicar mais tempo para investigar a eficácia dos controles implementados para os riscos de maior impacto.
- **Foco nos Requisitos Críticos:** Dar atenção especial à conformidade com os requisitos legais e normativos que são vitais para a prevenção de acidentes graves ou doenças ocupacionais.

- *Considere este cenário:* Em um hospital, ao auditar o gerenciamento de resíduos perfurocortantes (um risco biológico significativo), o auditor não se contenta em ver o procedimento. Ele observa a prática de descarte em várias unidades, entrevista enfermeiros e auxiliares sobre os cuidados, verifica os recipientes de descarte e os registros de coleta. Já para um processo administrativo de menor risco de SSO, a amostragem e o tempo dedicado podem ser menores.
4. **Na Formulação das Constatações e Conclusões:**
- Dar maior peso e atenção às não conformidades encontradas em áreas de alto risco ou que se referem a falhas em controles críticos. A classificação de uma NC (Maior ou Menor) também pode ser influenciada pelo nível de risco associado ao desvio.

#### **Benefícios da Auditoria Baseada em Risco:**

- **Otimização de Recursos:** O tempo e o esforço da auditoria são direcionados para onde podem ter o maior impacto na melhoria da SSO.
- **Maior Relevância dos Achados:** As constatações tendem a ser mais significativas para a organização, pois se referem aos seus principais riscos.
- **Aumento da Eficácia da Auditoria:** A probabilidade de identificar deficiências críticas no sistema de gestão aumenta.
- **Melhor Suporte à Tomada de Decisão:** O relatório de uma auditoria baseada em risco fornece à alta direção informações mais claras sobre onde os investimentos em SSO são mais necessários.
- **Contribuição Mais Efetiva para a Prevenção:** Ao focar nos riscos maiores, a auditoria ajuda a prevenir os incidentes com potencial de consequências mais graves.

#### **Como Implementar uma Abordagem Baseada em Risco?**

- **Análise Prévia Robusta:** Requer um bom entendimento da organização auditada, seus processos e seus riscos antes do início da auditoria no local. A análise documental e, se aplicável, os resultados da auditoria de Fase 1 (em certificações) são cruciais.
- **Julgamento Profissional do Auditor:** O auditor líder e a equipe precisam usar seu conhecimento e experiência para avaliar quais são os riscos mais significativos e como direcionar a auditoria.
- **Comunicação com o Auditado:** Discutir a abordagem baseada em risco com o auditado pode ajudar a alinhar expectativas e a obter informações relevantes sobre seus principais desafios de SSO.
- **Flexibilidade:** Estar preparado para ajustar o foco se, durante a auditoria, novos riscos significativos forem identificados.

*Para ilustrar a diferença de foco:* Em uma empresa com um grande pátio de manobra de caminhões e um pequeno escritório administrativo, uma auditoria de SSO genérica poderia dedicar tempo proporcionalmente igual a ambos. Uma auditoria baseada em risco dedicaria muito mais tempo e profundidade à avaliação dos controles de segurança no pátio (risco de

atropelamento, colisão, queda de carga) do que aos aspectos ergonômicos do escritório (que também são importantes, mas geralmente de menor impacto agudo).

A auditoria baseada em risco não significa ignorar completamente as áreas de menor risco, mas sim aplicar um princípio de Pareto: focar a maior parte do esforço onde se espera o maior retorno em termos de identificação de oportunidades de melhoria para a segurança e saúde. É uma abordagem inteligente e estratégica que eleva o padrão da auditoria de SSO, transformando-a em uma ferramenta ainda mais poderosa para a gestão proativa dos riscos ocupacionais.

## **Boa prática: Agregar valor além da conformidade**

Uma auditoria de SSO, em sua essência, visa verificar a conformidade de um Sistema de Gestão com os critérios estabelecidos (normas, leis, procedimentos). No entanto, os auditores e as equipes de auditoria mais eficazes e valorizadas são aquelas que conseguem ir **além da simples constatação de conformidade ou não conformidade**, buscando ativamente oportunidades para **agregar valor genuíno** à organização auditada. Isso significa transformar a auditoria de um mero exercício de "checagem" em uma experiência de aprendizado e um catalisador para aprimoramentos que podem não ser estritamente exigidos pelos critérios, mas que podem elevar significativamente o desempenho de SSO e a cultura de segurança da empresa.

Agregar valor além da conformidade não significa dar consultoria (o que comprometeria a independência do auditor), mas sim utilizar o conhecimento, a experiência e a visão externa do auditor para fornecer *insights* e observações que incentivem a organização a pensar de forma mais estratégica e proativa sobre sua gestão de SSO.

## **Como o Auditor Pode Agregar Valor Além da Conformidade?**

### **1. Identificação e Comunicação de Oportunidades de Melhoria (OMs)**

#### **Significativas:**

- Como já discutido, as OMs são sugestões para aprimoramento em áreas que, embora conformes, têm potencial para evoluir. Um auditor que identifica OMs relevantes e bem fundamentadas demonstra uma análise profunda e um interesse genuíno na melhoria do auditado.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Uma empresa cumpre todos os requisitos de treinamento para trabalho em altura. O auditor, no entanto, observa que os treinamentos são muito teóricos. Ele pode registrar uma OM: "Considerando a natureza prática do trabalho em altura, a organização poderia explorar a inclusão de mais simulações realistas e cenários práticos em seus treinamentos, visando aumentar a retenção do conhecimento e a proficiência dos trabalhadores em situações de risco."

### **2. Reconhecimento e Destaque de Boas Práticas (Pontos Fortes):**

- Identificar e elogiar formalmente as áreas onde a organização não apenas cumpre, mas excede as expectativas ou implementa soluções inovadoras e eficazes em SSO. Isso não apenas motiva, mas também pode inspirar a disseminação dessas boas práticas para outras áreas da empresa ou mesmo

para outras organizações (através de benchmarking, se a empresa decidir compartilhar).

- *Considere este cenário:* Um auditor nota que uma empresa desenvolveu um aplicativo interno simples para que os trabalhadores reportem perigos e quase acidentes de forma instantânea e anônima, e que há um processo ágil para tratar esses reportes. Ele destaca isso como um ponto forte, pois fomenta uma cultura de reporte proativa.

### **3. Compartilhamento (Genérico) de Conhecimento sobre Tendências e Melhores Práticas do Setor (sem dar consultoria):**

- Durante as discussões (especialmente na reunião de encerramento, de forma cautelosa), o auditor pode, sem prescrever soluções específicas para o auditado, mencionar tendências gerais ou desafios comuns observados no setor em relação a um determinado tema de SSO. Isso pode estimular o auditado a pesquisar e a se atualizar.
- *Exemplo (com muito cuidado na formulação):* Ao discutir a gestão de riscos psicossociais, se for uma área de fragilidade do auditado (mesmo que não seja uma NC clara), o auditor pode comentar: "Muitas organizações no setor X têm buscado implementar programas de bem-estar e apoio psicológico como forma de abordar os riscos psicossociais. É uma área que tem recebido bastante atenção." (Isso é uma observação geral, não uma recomendação direta para aquela empresa específica).

### **4. Estímulo ao Pensamento Crítico e à Análise de Causa Raiz pelo Auditado:**

- Mesmo ao apresentar uma não conformidade, a forma como o auditor a descreve e as perguntas que faz podem estimular o auditado a pensar mais profundamente sobre as causas sistêmicas, em vez de apenas buscar uma solução rápida para o sintoma.

### **5. Foco na Eficácia e na Melhoria Contínua, Não Apenas na Documentação:**

- Um auditor que realmente busca agregar valor não se contenta em ver um procedimento "bonito no papel". Ele se esforça para entender se o sistema funciona na prática e se está realmente protegendo os trabalhadores e levando à melhoria do desempenho de SSO. Suas perguntas e observações refletem essa busca pela eficácia.

### **6. Fornecimento de um Relatório Claro, Construtivo e Acionável:**

- Um relatório que é fácil de entender, que explica claramente os problemas e que organiza as informações de forma lógica é, por si só, um grande valor agregado, pois facilita a tomada de decisão e o planejamento de ações pelo auditado.

### **7. Demonstração de Empatia e Compreensão do Contexto do Auditado:**

- Um auditor que demonstra entender os desafios e as particularidades do negócio do auditado (sem perder a objetividade e a independência) constrói uma relação de maior confiança, tornando o auditado mais receptivo ao feedback.

*Para ilustrar como não agregar valor:* Um auditor que apenas lê uma lista de verificação, aponta desvios de forma mecânica, usa uma linguagem excessivamente crítica ou se recusa a discutir ou esclarecer suas constatações, provavelmente será visto como um mero "fiscal" e a auditoria como um fardo, com pouco valor percebido além da eventual necessidade de um certificado.

Agregar valor além da conformidade exige do auditor mais do que conhecimento técnico. Requer experiência, visão sistêmica, boas habilidades de comunicação, inteligência emocional e um genuíno desejo de contribuir para a melhoria. Quando os auditores adotam essa postura, a auditoria de SSO deixa de ser vista como uma obrigação e passa a ser encarada como uma parceria estratégica na jornada rumo a ambientes de trabalho mais seguros, saudáveis e produtivos. É a transformação da auditoria de uma "despesa" em um "investimento".

## **A auditoria de SSO como ferramenta estratégica para a melhoria contínua**

Ao longo de todos os tópicos deste curso, exploramos as múltiplas facetas da auditoria de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) – desde suas origens históricas, passando pelos fundamentos conceituais, o perfil e as responsabilidades do auditor, as etapas de planejamento e condução, até a identificação e o tratamento dos achados. Chegamos agora a um ponto de convergência onde podemos afirmar com convicção: a auditoria de SSO, quando compreendida, planejada e executada com rigor, profissionalismo e um genuíno foco na prevenção, transcende sua função de mera verificação de conformidade e se consolida como uma **ferramenta estratégica fundamental para a melhoria contínua** do desempenho de SSO de qualquer organização.

A melhoria contínua, cerne de sistemas de gestão como o preconizado pela ISO 45001 (e refletido no ciclo PDCA – Plan-Do-Check-Act), não é um destino final, mas uma jornada constante de aprendizado, adaptação e aprimoramento. A auditoria de SSO se encaixa perfeitamente nesse ciclo, atuando principalmente nas fases de "Check" (Verificar) e fornecendo insumos cruciais para a fase de "Act" (Agir corretivamente e preventivamente).

### **Como a Auditoria de SSO Impulsiona a Melhoria Contínua Estrategicamente?**

#### **1. Diagnóstico Preciso do Estado Atual (Check):**

- A auditoria oferece um "raio-X" objetivo e baseado em evidências do Sistema de Gestão de SSO, mostrando onde ele está forte, onde está fraco, onde os requisitos não estão sendo atendidos e onde há potencial para evoluir. Sem esse diagnóstico preciso, qualquer esforço de melhoria seria baseado em achismos.
- *Imagine aqui a seguinte situação:* Uma empresa acredita que seu programa de treinamento de SSO é excelente. Uma auditoria, no entanto, revela através de entrevistas e observações que, embora os treinamentos formais ocorram, a transferência de conhecimento para a prática diária é deficiente. Esse diagnóstico direciona a melhoria para a metodologia de treinamento e para a verificação de sua eficácia.

#### **2. Identificação de Não Conformidades como Oportunidades de Aprendizado (Act):**

- Cada não conformidade, por mais indesejada que seja, é uma oportunidade valiosa para a organização aprender sobre suas próprias falhas sistêmicas. A análise de causa raiz dessas NCs (uma etapa crucial do pós-auditoria) permite que a empresa entenda *por que* o sistema falhou e implemente

ações corretivas que não apenas resolvam o problema pontual, mas que previnam sua recorrência, fortalecendo o SGS como um todo.

**3. Estímulo à Prevenção e Proatividade (Plan & Do):**

- As oportunidades de melhoria identificadas pela auditoria incentivam a organização a pensar de forma proativa, antecipando riscos futuros ou buscando maneiras mais eficazes e eficientes de gerenciar a SSO, mesmo que já esteja em conformidade.
- O próprio processo de preparação para uma auditoria (especialmente uma auditoria externa) muitas vezes leva a organização a revisar e aprimorar seus processos preventivamente.

**4. Monitoramento da Eficácia do SGS (Check):**

- Auditorias periódicas (internas e externas) permitem monitorar se o SGS continua eficaz ao longo do tempo, se as melhorias implementadas estão se sustentando e se o sistema está se adaptando a novas mudanças (novos processos, novas leis, novos riscos).

**5. Alinhamento com os Objetivos Estratégicos da Organização:**

- Um bom desempenho em SSO (redução de acidentes, melhoria da saúde dos trabalhadores, conformidade legal) contribui diretamente para os objetivos estratégicos mais amplos da organização, como produtividade, qualidade, reputação, sustentabilidade e responsabilidade social. A auditoria ajuda a garantir que o SGS esteja alinhado e contribuindo para esses objetivos.
- *Considere este cenário:* Uma empresa que tem como objetivo estratégico ser líder de mercado em sustentabilidade precisa ter um excelente desempenho em SSO. Auditorias regulares ajudam a garantir que este pilar da sustentabilidade esteja sólido.

**6. Engajamento e Conscientização em Todos os Níveis:**

- O processo de auditoria, ao envolver entrevistas e observações em diferentes níveis da organização, pode aumentar a conscientização sobre a importância da SSO e sobre os papéis e responsabilidades de cada um.
- A comunicação transparente dos resultados e o envolvimento na implementação das ações corretivas também reforçam o engajamento.

**7. Demonstração de *Due Diligence* e Fortalecimento da Confiança:**

- Submeter-se a auditorias regulares e tratar seus resultados com seriedade demonstra o compromisso da organização com a SSO perante seus stakeholders (trabalhadores, clientes, acionistas, comunidade, órgãos reguladores), fortalecendo a confiança.

Para que a auditoria de SSO cumpra plenamente seu papel como ferramenta estratégica de melhoria contínua, é essencial que:

- **A Alta Direção esteja genuinamente comprometida:** Vendo a auditoria não como um fardo, mas como um investimento.
- **Haja uma Cultura de Transparência e Aprendizado:** Onde os erros são vistos como oportunidades para melhorar, e não para punir.
- **Os Resultados da Auditoria sejam Levados a Sério:** Com uma análise de causa raiz profunda e a implementação de ações corretivas e preventivas eficazes.

- **O Ciclo se Repita:** Auditorias internas regulares e auditorias externas periódicas garantem que o processo de verificação e melhoria seja contínuo.

Em resumo, a auditoria de SSO deixa de ser um evento isolado e se transforma em um componente vital e dinâmico do ciclo de gestão quando seus resultados são utilizados de forma inteligente e proativa. Ela fornece o espelho crítico e os insights necessários para que a organização não apenas corrija suas falhas, mas também eleve continuamente seu padrão de cuidado com a vida e a saúde de seus colaboradores, pavimentando um caminho sólido e sustentável rumo à excelência em Segurança e Saúde Ocupacional.