



GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES



Gestão de saúde e segurança do trabalho nas organizações

Pode-se dizer que uma gestão eficaz no que se refere à saúde e à segurança do trabalho (SST) é um dos principais fatores para o êxito duradouro de qualquer organização. As boas práticas nesse sentido devem ter como propósito não apenas resguardar a integridade física, como também promover a qualidade de vida dos colaboradores. Isso garante trabalhadores seguros, saudáveis, motivados e comprometidos e resulta na redução de acidentes e de doenças e até mesmo das interrupções no processo de produção e na diminuição do absenteísmo.

Objetivos

A gestão de SST é importante para que se conheçam os níveis de desempenho organizacional no que se refere a essa área. Assim, é possível implementar ações específicas para melhorar esse desempenho.

Uma gestão adequada contribui para que a empresa obtenha um nível de melhoria contínua de desempenho. Ela apresentará assim mecanismos sistêmicos de melhoria, fundamentando-se em uma atuação proativa, isto é, antecipando possíveis situações de risco no ambiente de trabalho.

Além disso, o comprometimento da alta direção se reflete também no comportamento dos funcionários.

Estes passam a se sentir mais dispostos a participar das iniciativas propostas pela organização e a contribuir com sugestões para melhorar o ambiente de trabalho, além de

promoverem uma responsabilidade compartilhada em que cada trabalhador se compromete também ajudam a conscientizar os colegas.

Acidentes e incidentes são eventos que podem ser evitados, pois, muitas vezes, podem estar relacionados a inúmeras causas, exigindo um olhar crítico sobre cada atividade laboral.

Análises simplistas e sem aprofundamento podem levar a pensar que acidentes estão relacionados exclusivamente a fatores isolados (humanos, técnicos ou gerenciais). No entanto, a maior parte dos acidentes ocorre por um conjunto desses fatores – fatores estes que, juntos, levam à ocorrência do evento.

Vamos ver a seguir como as organizações podem implantar um sistema de gestão em SST eficiente tendo como estratégia minimizar o problema social e econômico dos acidentes e das doenças ocupacionais.

Implantação

As organizações podem agir de duas maneiras: implementando ações proativas, com auditorias, inspeções e estudos de riscos; ou de modo reativo, depois de um acidente. A primeira delas é a mais econômica e a menos dolorosa.

Muito se pode aprender de fato quando um acidente acontece. Entretanto, aprender com as adversidades envolve conviver com lesões, danos físicos e psicológicos, perdas materiais e até mesmo de vidas.

Já a atuação preventiva envolve investimento em informação, tecnologia e qualificação e principalmente adoção de técnicas de gerenciamento de riscos.

O objetivo de agir preventivamente é reduzir os riscos e melhorar as condições de trabalho atendendo a requisitos técnicos e legais que são cada vez mais rígidos e necessários.

Nesse sentido, é preciso:

- ✓ Identificar fatores de risco que possam causar acidentes e doenças ocupacionais
 - ✓ Analisar e determinar a natureza dos fatores de risco que podem afetar a saúde
 - ✓ Identificar e corrigir as não conformidades
 - ✓ Eliminar fatores de risco (ou perigos)
 - ✓ Assegurar a eficácia dos controles para reduzir o nível de risco a patamares aceitáveis
 - ✓ Garantir que o nível de risco seja mantido em patamares aceitáveis
-

A gestão de SST passou a ter muita importância nas organizações. Por isso, os profissionais do SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho) tiveram de transformar a sua postura. De fiscalizadora, ela passou para uma postura educadora e motivadora.

Embora a tecnologia tenha eliminado o elemento humano em muitas atividades de alto risco, é fundamental que o profissional do SESMT conheça os métodos de trabalho e novas didáticas para treinamento e que intervenha quando perceber que ações preventivas não estão sendo compreendidas ou colocadas em prática. Essa abordagem pode ser realizada a partir de inspeções diárias e auditorias periódicas.

Rotinas para inspeções de segurança

Os fatores de risco no ambiente de trabalho podem ser identificados em inspeções de segurança. Essas inspeções são uma das medidas preventivas mais importantes para assegurar um local de trabalho seguro. A natureza do trabalho determinará a frequência com que as inspeções de segurança devem ser realizadas.

Caso a empresa tenha CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) ou SESMT, os profissionais envolvidos devem tomar a iniciativa para realizar as inspeções nos locais de trabalho; do contrário, a gerência pode organizar uma equipe interna para realizar esse tipo de tarefa.

Para realizar essas inspeções, é importante considerar:

- ✓ Objetivo
- ✓ Qualificação dos membros da equipe
- ✓ Modo de realização
- ✓ Forma do relatório
- ✓ Identificação de um responsável para acompanhar a implantação das melhorias que serão estabelecidas a partir dos itens a serem corrigidos

Em uma empresa de grande porte, organizada em muitos departamentos e setores, será difícil realizar apenas uma inspeção. Quanto maior for a empresa, mais difícil será lembrar os itens que devem ser observados. Por isso, para que a inspeção alcance os seus objetivos, a elaboração de uma lista de verificação é fundamental.

É fundamental que as não conformidades detectadas sejam registradas visando à proposição de soluções ou de oportunidades de melhoria, as quais devem ser comunicadas posteriormente aos interessados. Além disso, ao se proporem medidas preventivas, deve-se observar o ponto de vista de todos os envolvidos no processo (como engenheiros, profissionais de segurança, supervisores e operadores) antes da implementação. É importante saber quem é o responsável pela elaboração do relatório e como ele será guardado, para que esteja disponível para consulta em caso de acidente ou exigência da fiscalização.

É uma iniciativa interessante realizar a inspeção de segurança a cada três meses, com a participação do gerente de produção, do supervisor, do representante de segurança e de membros da CIPA. Os próprios trabalhadores presentes nos postos de trabalho também podem colaborar.

Além de verificar se as medidas preventivas foram implementadas, é necessário identificar os fatores de risco que possam ocorrer, por exemplo, durante o manuseio de novas substâncias químicas, de máquinas ou de novos equipamentos introduzidos no ambiente de trabalho.

A implementação de boas práticas está associada à necessidade de implementar a melhoria contínua das condições de trabalho. A indiferença aos fatores de risco presentes no ambiente de trabalho cria a propensão para a ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais.

A seguir, veremos como se dá o processo de melhoria contínua das condições de SST nas organizações.

Melhoria contínua

Mais do que cumprir os aspectos relacionados com a legislação de segurança e saúde ocupacional, a alta administração deve conduzir o processo de melhoria contínua no ambiente de trabalho, a fim de buscar constantemente eliminar fatores de risco ou reduzir os riscos que possam surgir ou que ainda estejam presentes no ambiente de trabalho. Isso só será possível se, nesse processo, houver confiança, compromisso, colaboração e atitude gerencial.

Cada vez mais, exigem-se responsabilidade e compromisso dos empregadores para melhorar as condições do meio ambiente de trabalho. É preciso que exista um programa de SST que possibilite também a participação dos empregados para encontrar alternativas economicamente viáveis e eficientes.

Organizações que conseguem promover continuamente a segurança e o bem-estar e dar um certo conforto e tranquilidade aos seus colaboradores têm profissionais comprometidos com o processo de melhoria contínua, visto que eles se sentem beneficiados por tal processo.

Sempre que identificamos um fator de risco e procuramos eliminá-lo ou então reduzir o nível de risco por meio da implantação de medidas de controle, estamos promovendo um ambiente e condições de trabalho melhores.

Além disso, programas antiestresse, como palestras e ginástica laboral, têm sido

utilizados para melhorar o nível de atenção e de concentração durante a rotina de trabalho. Esse conjunto de ações promove a redução de acidentes e de doenças relacionados ao trabalho.

Cada vez mais, percebe-se o comprometimento das empresas com o desenvolvimento de programas relacionados à responsabilidade social, visando à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores. O apoio de creche para as mulheres é um benefício que pode trazer tranquilidade para as mães trabalhadoras que não têm condições financeiras para deixar seus filhos em um local adequado e seguro. Mesmo que indiretamente, esses fatores contribuem para a segurança dos trabalhadores.

A criação de um comitê de segurança é importante para unir esforços da gerência e dos trabalhadores para melhorar as condições de segurança, saúde e trabalho. Esse comitê pode atuar em nível gerencial ou até mesmo em nível operacional, como no caso da CIPA. Os comitês reforçam o sentimento de pertencimento dos trabalhadores, e contar com um representante de segurança pode agregar valor e tornar as ações mais assertivas.

A composição de uma CIPA é obrigatória se a empresa estiver enquadrada nos

aspectos legais apresentados pela Norma Regulamentadora 5 (NR-5). Algumas atividades econômicas apresentam regulamentação específica quanto ao dimensionamento da comissão, como mineração (NR- 22) e trabalhos portuários (NR-29).

Embora não seja o fator principal, a melhoria das condições de trabalho contribui também para o aumento da produtividade, uma vez que diminui as interrupções no processo e reduz o absenteísmo resultante de acidentes e/ou doenças ocupacionais. Então, é fundamental que as empresas identifiquem as oportunidades de melhoria e elaborem programas com objetivos consistentes de SST.

As inspeções e as auditorias também desempenham um papel fundamental para que se possam identificar vulnerabilidades e elaborar programas eficazes de SST.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) recomenda que alguns pontos sejam observados em um programa de gestão. São eles:

- ✓ Realizar um diagnóstico inicial para identificar as vulnerabilidades
- ✓ Estabelecer programa de SST
- ✓ Implementar rotinas de inspeção de segurança
- ✓ Identificar necessidades de saúde e higiene
- ✓ Implementar boas práticas de SST
- ✓ Prever apoio social a acidentados e suas famílias
- ✓ Conduzir um programa de melhoria contínua das condições de trabalho
- ✓ Monitorar a eficácia das medidas de controle implementadas

A empresa deve divulgar os seus objetivos, indicadores de desempenho e resultados, de modo a estimular a participação dos trabalhadores. A divulgação eficaz das informações, respaldada nos aspectos de SST e no desempenho do sistema de gestão, contribui para a conscientização a respeito da segurança de todos os trabalhadores.

Podem-se citar ainda outros mecanismos para buscar a participação de todos os trabalhadores, como solicitar a eles sugestões de melhorias. Posteriormente, deve-se comunicar aos trabalhadores o resultado das propostas, divulgando aquelas que forem implementadas e reconhecendo a importância dos colaboradores.

Para se obter sucesso na implantação de um sistema de gestão de SST, recomenda-se utilizar os princípios do ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir). É importante então lembrar que a base

para a implantação do PDCA está atrelada aos valores e aos compromissos a serem assumidos pela alta direção. Eles incluem, por exemplo, atendimento a normas regulamentadoras, decretos, portarias, normas técnicas da ABNT e normas internacionais, entre outros documentos aplicáveis e necessários para garantir as condições de SST da organização.

Vamos ver agora como pode ser realizado o processo de melhoria contínua dos processos relacionados à gestão em SST levando em consideração o ciclo PDCA.

PDCA

PDCA é um método de gerenciamento iterativo composto por quatro etapas. É usado nos negócios para garantir o controle e a melhoria contínua de processos e produtos. Suas origens remontam a estudos científicos realizados pelo doutor Walter Shewhart na década de 1930 e pelo doutor Edwards Deming na década de 1950, na melhoria dos métodos de produção.

Deming enfatizou a importância da interação contínua entre *design*, produção, vendas e pesquisa e defendeu que as quatro etapas deveriam ser “giradas”

constantemente. Assim, o PDCA tornou-se conhecido como “a roda Deming”, que, no Japão, foi reformulada como o ciclo PDCA, para enfatizar “a prevenção da recorrência do erro”, estabelecendo padrões e modificando-os em curso.

Assim, o ciclo contínuo do modelo PDCA possibilita que o processo ao qual ele é aplicado (no caso, à gestão de SST) seja frequentemente revisitado. Isso permite que a mudança seja feita para qualquer aspecto particular do *loop* quando não é cumprido o padrão necessário e que o processo seja corrigido e aperfeiçoado.

Os benefícios do PDCA se devem a estas características:

- ✓ Ele é simples de aplicar e eficaz em termos de fornecer uma estrutura direta.
- ✓ É abrangente, na medida em que liga todos os estágios necessários juntos em um processo iterativo.
- ✓ É flexível, pois é facilmente adaptado a uma multiplicidade de circunstâncias, processos e disciplinas.
- ✓ É envolvente, pois incentiva o trabalho em equipe.

O processo de implantação das ações de SST nas empresas envolve a organização dos requisitos ou das atividades da área dentro de uma visão do ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir). Observe a figura 1.

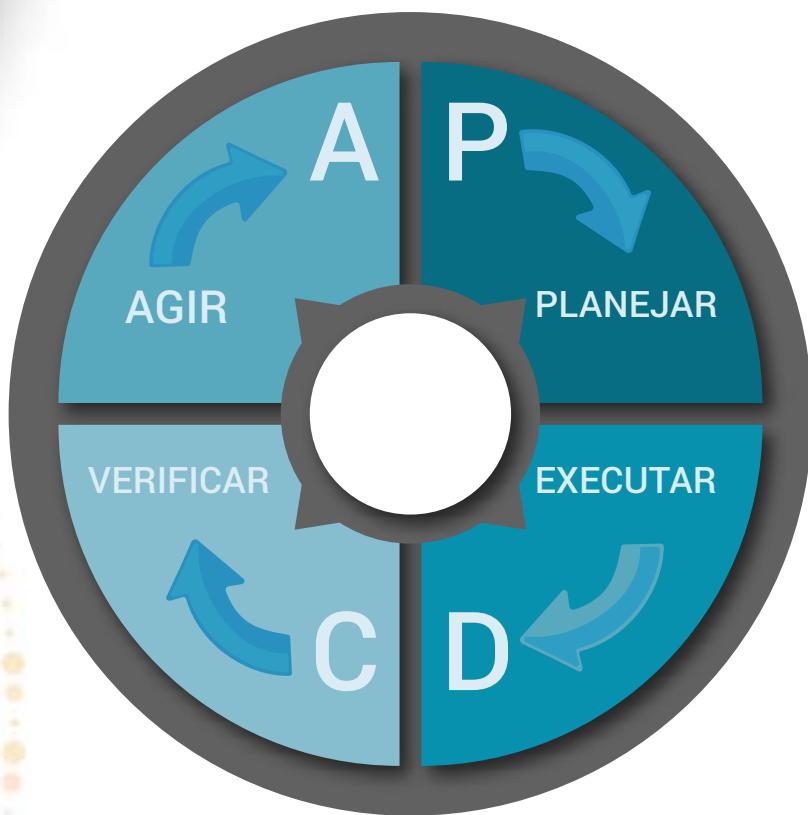


Figura 1 – Ciclo PDCA

Fonte: <<http://www.timerh.com.br/blog/conceito-do-ciclo-pdca/>>.

O ciclo PDCA é uma visão sistemática de melhoria contínua que promove a participação de líderes e trabalhadores. O seu propósito é assegurar um processo efetivo de avaliação de desempenho e a implantação de ações que garantam segurança e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Acompanhe como o ciclo PDCA auxilia na implantação de gestão de SST nas organizações tendo em vista a melhoria contínua dos processos.

Planejar

É preciso conhecer o estado inicial da organização no que se refere aos aspectos de SST. Analisa-se o que a organização faz e com o quê, identificando todas as suas atividades.

Posteriormente, deve-se fazer um diagnóstico relacionado a atividades, materiais, equipamentos, instalações e serviços, identificando os perigos relacionados a esses aspectos observados e os mecanismos existentes para o controle. Os requisitos legais devem ser

considerados.

O responsável da área de SST apresenta os resultados do diagnóstico inicial à organização e justifica a importância da implantação de ações voltadas à área. Paralelamente, é fundamental promover ações de sensibilização, para que se obtenha um número grande de colaboradores para a implementação de uma gestão adequada.

Após a análise do projeto pela organização, é necessário definir o que pode ser feito e quem pode fazê-lo, além do modo como se podem monitorar os progressos do projeto de implantação das melhorias no ambiente de trabalho.

Nesta fase, determinam-se as prioridades, preparam-se as medidas de proteção, e criam-se os programas de prevenção de

acidentes. O objetivo é **planejar todas as ações que devem ser executadas** para atuar sobre os riscos ou prover melhorias, sendo importante também criar canais de comunicação para conscientizar os funcionários sobre possíveis riscos existentes no ambiente de trabalho.

Executar

Após o planejamento das ações, é o momento de executá-las. É fundamental que todas as pessoas designadas para as tarefas sigam todos os itens discutidos na fase de planejamento, de modo a evitar a ocorrência de erros e de ações que gerem resultados insatisfatórios no que se refere a boas práticas de SST.

Esta etapa corresponde, por exemplo, à instalação de proteções, à troca ou à manutenção de maquinário, à substituição de químicos, à instalação de placas de sinalização, à realização de DDS (dialogo diário de segurança) e ao desenvolvimento de programas e de procedimentos voltados a garantir a segurança nos locais de trabalho.

Verificar

Nesta fase, faz-se uma comparação entre o que foi definido na etapa de planejamento e o que foi executado e procura-se verificar se o que foi executado está atendendo ao proposto. No contexto de SST, vários itens podem ser observados, como a redução do número de acidentes e de doenças ocupacionais e a taxa de absenteísmo.

Assim, nesta etapa, confrontam-se os indicadores com as metas. Caso os indicadores obtidos estejam em desacordo com as metas definidas, é o momento de se pensar o que pode estar impedindo o alcance de resultados mais satisfatórios e o que pode ser feito para que os resultados planejados sejam atingidos ou superados.

Cabe citar que os objetivos e as metas no âmbito da saúde e da segurança do trabalho normalmente estão relacionados à prevenção de riscos ocupacionais e às oportunidades de melhoria no sistema de gestão de SST. As oportunidades de melhoria podem estar presentes, por exemplo, na definição de políticas de SST e na implementação de novos processos.

Agir

Se os objetivos definidos não forem atingidos, a correção é fundamental para alinhar e renovar o projeto. Para que possa haver o cumprimento pleno dos procedimentos de segurança, são executadas mudanças nos programas de prevenção de acidentes, são implantadas novas tecnologias e são feitas adequações necessárias para seguir com o projeto e obter os resultados esperados. Isso é a realização de ações corretivas, que visam a corrigir falhas ao longo do processo.

Após a realização das correções, deve-se repetir o ciclo. É nesta etapa que o ciclo se reinicia, dando continuidade ao processo de melhoria contínua. Essa busca, proposta pelo ciclo PDCA, é fundamental para a manutenção de processos seguros e ambientes adequados.

Ao se analisarem os elementos que compõem um sistema de gestão, pode-se constatar que as fases de planejamento e de execução terão peso maior, por demandarem mais tempo e recursos financeiros.

Sem um planejamento adequado, não é possível atingir o sucesso esperado do sistema de gestão. Além disso, a qualidade na fase de implementação do programa de SST, principalmente nos sistemas de controle operacional, é fundamental para garantir a eficácia e o desempenho desejável do sistema de gestão.

Vamos acompanhar um *case* para entender como o ciclo PDCA pode ajudar a empresa a melhorar indicadores relacionados à saúde e à segurança ocupacional. Mas atente que as ações que podem ser desenvolvidas em uma empresa no que se refere a SST vão além do que é sugerido. Há programas que devem ser obrigatoriamente implantados, por obrigação legal; e a empresa pode verificar a necessidade de implantar outros visando a uma maior segurança no ambiente de trabalho.

Empresa: Grupo Lobato

O Grupo Lobato atua no Brasil no ramo calçadista e se esforça para criar um ambiente de trabalho seguro e confortável em todos os seus locais de produção.

No ano de 2016, foram estabelecidas regras específicas para as principais empresas do grupo. Paralelamente, iniciou-se a implementação experimental de um sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional, de modo a incentivar cada uma delas a

implementar um ciclo PDCA por sua própria iniciativa.

Assim, a implementação experimental, levando em consideração o ciclo PDCA, foi realizada em uma das empresas do Sul do Brasil. Fez-se uma avaliação do cumprimento das leis e dos regulamentos de saúde e de segurança ocupacional para que fossem implementadas algumas medidas visando à segurança de todos os colaboradores.

Planejamento

A empresa, localizada no Sul do Brasil, conta com uma CIPA, que, no mês de janeiro, realizou a etapa de planejamento. No período, foram analisados indicadores relacionados à taxa de sinistralidade (quadro 1). Além disso, foram verificados os programas e as ações que a empresa executava no que diz respeito a SST.

No quadro 1, é possível perceber que há um aumento considerável da taxa de frequência e da taxa de gravidade, sendo também detectado um aumento no número de acidentes fatais, considerando-se os anos de 2014 e 2015.

Taxas de sinistralidade	2020	2021
Taxa de frequência total	5,2	6,4
Taxa de gravidade	700	740
Quantidade de acidentes fatais	2	4

Quadro 1 – Taxas de sinistralidade

Constatou-se que a empresa realizava ações voltadas aos temas de saúde e segurança, como o Projeto Zero Acidentes, cujo objetivo era eliminar rapidamente os fatores de risco às pessoas nos locais de trabalho.

Com relação a programas de SST, constatou-se a necessidade de atualizar o PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos), uma vez que o setor de corte passou por reformas, o que caracterizou o surgimento de novos fatores de risco no local de trabalho. Além disso, constatou-se que alguns funcionários estavam com os exames médicos em atraso.

Diante dessa situação, em março de 2016, a equipe de SST da empresa Lobato reuniu-se com a direção para, juntas, definirem as ações, as pessoas responsáveis por elas e o modo de monitoramento do progresso do projeto de implantação das melhorias no

ambiente de trabalho.

Foram definidas as datas de realização dos exames pendentes dos funcionários da empresa. Planejou-se também a data de realização do monitoramento dos fatores de risco de todos os setores, para o PGR ser atualizado. Além disso, foram definidas ações de melhoria, fóruns, revisão de matriz de risco, segurança em processos e plano de comunicação de ações a serem desenvolvidas na empresa.

O objetivo de todas essas ações era evitar acidentes graves e proporcionar a todos os trabalhadores mais qualidade de vida e segurança no ambiente de trabalho. As metas eram reduzir a taxa de frequência dos acidentes e a sua gravidade, bem como fazer com que todos os funcionários passassem a apresentar um comportamento seguro.

Execução das ações em SST

Na fase de execução, todas as ações planejadas foram colocadas em prática: implantaram-se dispositivos de segurança em máquinas no setor de costura com o propósito de reduzir riscos; reforçou-se a sinalização de segurança; realizaram-se as inspeções; e, consequentemente, implantaram-se melhorias em todos os setores da empresa.

Todos os funcionários tiveram os exames atualizados. A partir dos resultados, a empresa também pôde adotar novas ações em SST. Além disso, foi feito o monitoramento dos riscos no ambiente de trabalho; e, consequentemente, atualizou-se o PPRA.

Verificações das ações em SST

Paralelamente, a equipe de SST da empresa Lobato monitorou as ações planejadas e o que estava sendo efetivamente realizado, a fim de, na medida do possível, realizar as devidas correções.

Em janeiro de 2017, em seu relatório anual, foram divulgadas informações no que se refere aos índices obtidos de taxa de gravidade e taxa de frequência (quadro 2), bem como o índice de comportamento seguro dos funcionários (quadro 3).

Taxas de sinistralidade	2014	2015	2016
Taxa de frequência total	5,2	6,4	3
Taxa de gravidade	700	740	500
Quantidade de acidentes fatais	2	4	0

Quadro 2 – Taxas de sinistralidade

Índice de comportamento seguro		
2014	2015	2016
Não avaliado	Não avaliado	83,5%

Quadro 3 – Índice de comportamento seguro dos funcionários

Como se pode verificar, no ano de 2016, as taxas de frequência e de gravidade diminuíram, e atingiu-se um índice de comportamento seguro de 83,5%.

Além desses, foram analisados os indicadores relacionados a ações em saúde e segurança. Veja:

- ✓ Para aperfeiçoamento da gestão dos processos e equipamentos, foram investidos, no ano de 2016, R\$ 5 milhões em programas de segurança, saúde e qualidade de vida.
- ✓ Foram realizadas três semanas internas de prevenção de acidentes.
- ✓ Os planos de segurança da empresa foram revisados, incluindo os fatores de risco potenciais, para manter a gestão sempre atualizada.
- ✓ Todos os funcionários tiveram seus exames atualizados.
- ✓ Em 2016, 80% dos empregados receberam treinamento em SST.

Agir

Levando em consideração os resultados obtidos após a implantação das melhorias, constatou-se que, embora a taxa de frequência e a taxa de gravidade tenham tido uma redução e uma ausência de novos acidentes fatais, ainda seria necessária a implantação de novas ações em SST.

Os índices apresentados ainda não eram satisfatórios, pois não estavam dentro das metas traçadas pela empresa. Então, para o ano de 2017, a meta seria atingir um índice maior que 83,5% no que diz respeito a comportamento seguro.

Então, para o ano de 2017, foram definidas as seguintes ações:

- ✓ Ações em SST já implantadas serão aprimoradas, com foco multidisciplinar em toda a empresa, buscando desenvolver ações que impactem positivamente a qualidade de vida dos empregados e que estejam alinhadas ao planejamento estratégico e à realidade das unidades.
- ✓ Será formado um SESMT próprio para a unidade, que se localiza na região Sul do Brasil.

Assim, levando em consideração as ações a serem desenvolvidas, um segundo ciclo de PDCA tornou-se necessário, caracterizando uma melhoria contínua de todo o processo.

Pode-se então dizer que o ciclo PDCA proporciona diversas vantagens para as empresas. Ele otimiza as diretrizes de controle e gera a melhoria contínua nas etapas de trabalho, contribuindo para a obtenção de excelentes resultados no que se refere à saúde e à segurança no ambiente de trabalho.

Considerações finais

As boas práticas em SST são fundamentais para eliminar riscos e consequentemente evitar os acidentes e ainda garantir a saúde dos trabalhadores.

É fundamental que sempre se tenha atenção para as regras e os procedimentos de SST e a implantação de programas no que se refere ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis à atividade da empresa. O ciclo PDCA auxilia nesse processo porque possibilita tornar os processos de gestão ágeis, claros e com objetivos bem-definidos, o que garante ótimos resultados.

Entender e divulgar os benefícios de uma gestão adequada nas organizações propicia um ambiente favorável à melhoria do desempenho em SST e à implementação dos sistemas de gestão. Se os conceitos não são conhecidos ou se são mal aplicados pelos profissionais responsáveis pelo sistema de gestão, o desempenho é influenciado negativamente, e há repercussão em custos.