

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2008/2009



TII

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

O SISTEMA DE INSPECÇÃO DA FORÇA AÉREA

JORGE MANUEL AMARAL JESUS CRISTÓVÃO
CAP/TMMA



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

O SISTEMA DE INSPECÇÃO DA FORÇA AÉREA

CAP/TMMA Jorge Manuel Amaral Jesus Cristóvão

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2008/2009

Lisboa 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

O SISTEMA DE INSPECÇÃO DA FORÇA AÉREA

CAP/TMMA Jorge Manuel Amaral Jesus Cristóvão

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2008/2009

Orientador: MAJ/ PILAV João Conde

Lisboa 2009



Agradecimentos

A todos os que me apoiaram quer pela concessão de entrevistas alicerçadas em conhecimentos, experiências pessoais e perspectivas enriquecedoras, quer pela indicação de referências cruciais, cedência de manuais, revistas, tempo e atenção disponibilizada, que muito contribuíram para a realização deste trabalho. Sinceramente, Obrigado e Bem hajam.

Na IGFA TGEN / PILAV Alfredo Cruz
COR / TOCC Álvaro Jesus
COR / ENGAER Carvalheira Almeida
COR / TPAÁ José Nunes
COR / TOCART Luís Barata
COR / ADMAER Armindo Sampaio
TCOR / PILAV José Pacheco
TCOR / PILAV Miguel Carneiro
TCOR / ENGEL António Fernandes
MAJ / TABST José Pereira

Na DMSA MGEN / ENGAER Humberto Gonçalo
TCOR / ENGAER Pedro Salvada
MAJ / TMMA Abílio Martins
MAJ / ENGAER Rui Magalhães
MAJ / ENGAER Nuno Lavado
CAP / ENGEL Carlos Carneiro
CAP / ENGAER José Costa
CAP / ENGAER Frederico Lemos
TEN / TMMA João Pita

Na DINST TGEN / PILAV CARLOS GROMICHO

Na DCSI CAP / TINF Jorge Veredas

Ao meu orientador, Major / PILAV João Conde, pela sugestão de perspectivas e apoio no enquadramento do trabalho.

Por fim e em especial à minha família, pelas palavras de incentivo, calma, apoio e pelo tempo que conscientemente prescindiram para a minha maior disponibilidade, estudo e pesquisa.



Prólogo

As primeiras referências à actividade de Inspeção-Geral da Força Aérea, como sistema, constam no Decreto-Lei nº 40949 datado de 28 de Dezembro de 1956. A oficialização da Inspeção-Geral ocorreu por via do Decreto-Lei nº 48156, de 26 de Dezembro de 1967.

Porém, a criação de um órgão vocacionado para o controlo do cumprimento das disposições legais aplicáveis à Força Aérea só se concretizou com a publicação do Decreto-Lei nº 646/74, de 21 de Novembro de 1974. Este diploma define a missão fundamental e os órgãos que a compõem, constando a sua orgânica no Despacho 57/75, do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea, datado de 30 de Dezembro de 1975.

Nessa legislação a Inspeção-Geral da Força Aérea (IGFA) é definida como órgão de análise e controlo superior do funcionamento da Força Aérea, sem carácter executivo, competindo-lhe fiscalizar o cumprimento das disposições legais e regulamentares respeitantes à Força Aérea e das decisões do Chefe de Estado-Maior, e ainda, de propor as medidas tendentes ao constante aperfeiçoamento da Força Aérea nas suas múltiplas áreas de actuação.

Em 24 Junho de 1995 o Decreto-Lei nº 148/95 altera a LOFA – Lei Orgânica da Força Aérea, referindo no Artº 16 “A Inspeção Geral da Força Aérea é o órgão na dependência do CEMFA, que tem por missão apoiá-lo no exercício da função controlo”.



Índice

| | |
|---|----|
| Introdução | 1 |
| 1. Enquadramento Conceptual das funções Inspeção e Auditoria..... | 4 |
| a. A Inspeção | 5 |
| b. A Auditoria..... | 6 |
| c. O Inspector / Auditor..... | 7 |
| d. Normas para a prática de auditoria..... | 8 |
| e. Relatório da auditoria | 9 |
| f. Evidências | 9 |
| 2. A Situação actual do SIFA - Missão e Estrutura organizacional da Força Aérea ... | 10 |
| a. O Sistema de Inspeção da Força Aérea | 11 |
| b. A Inspeção Geral da Força Aérea..... | 12 |
| 3. A análise da situação actual do SIFA - SIIFA | 13 |
| a. Quadro Conceptual..... | 13 |
| b. Análise das Entrevistas..... | 13 |
| (1) Recursos Humanos | 13 |
| (2) Doutrina e Legislação..... | 14 |
| (3) Instrumentos da Inspeção | 14 |
| (4) Inspeção | 15 |
| (5) Relatórios..... | 16 |
| (6) Anomalias..... | 16 |
| (7) Sistema de Informação da Inspeção da Força Aérea | 17 |
| c. Análise integrada..... | 17 |
| (1) Verificação das Hipóteses H1 a H7 | 17 |
| (2) Respostas às Perguntas Derivadas Pd1, Pd2 e Pd3 | 20 |
| (3) Resposta à Perguntas de Partida Pp1 | 21 |
| Conclusão | 24 |
| Bibliografia | 28 |

Índice de Anexos

| | |
|---|-----------|
| ANEXO A - Glossário..... | A-1 e A-2 |
| ANEXO B - Relação dos Órgãos Inspectores-Gerais | B-1 e B-2 |



| | |
|--|-----|
| ANEXO C - Competências gerais dos Órgãos Inspectores..... | C-1 |
| ANEXO D - Designação das Inspeções quanto ao tipo | 1 |
| ANEXO E - Classificação da Apreciação Global..... | 1 |
| ANEXO F - Gestão do Risco..... | 1 |
| ANEXO G - Os Inspectores do SIFA / As Inspeções do SIFA / O Plano Anual de Inspeções do SIFA / Os Relatórios da Inspeção / As anomalias / Código de Avaliação do Risco / Indicadores de Performance..... | 1 |
| ANEXO H - Quadro conceptual..... | 1 |
| ANEXO I - Abordagem prática / Realização das entrevistas | 1 |
| ANEXO J - Análise às entrevistas relativamente aos Recursos Humanos | 1 |
| ANEXO K - Principais observações e comentários dos Inspectores, relativamente a Recursos Humanos | 1 |
| ANEXO L - Principais observações e comentários das Chefias Superiores, relativas a Recursos Humanos | 1 |
| ANEXO M - Análise às entrevistas relativamente à Doutrina e Legislação | 1 |
| ANEXO N - Principais observações e comentários dos Inspectores, relativas à Doutrina e Legislação | 1 |
| ANEXO O - Principais observações e comentários dos Inspectores, relativas à aos Instrumentos da Inspeção | 1 |
| ANEXO P - Principais observações e comentários dos Inspectores, relativamente aos Instrumentos da Inspeção | 1 |
| ANEXO Q - Análise às entrevistas relativamente às Inspeções..... | 1 |
| ANEXO R - Principais observações e comentários dos Inspectores, relativamente às Instrumentos da Inspeções | 1 |
| ANEXO S - Plano Anual de Inspeção entre 2005 e 2008 | 1 |
| ANEXO T - Análise às entrevistas relativamente aos Relatórios..... | 1 |
| ANEXO U - Análise às entrevistas relativamente às Anomalias..... | 1 |
| ANEXO V - Análise da entrevista relativamente ao SIIFA..... | 1 |

Índice de Figuras

| | |
|--|---|
| Figura 1 - Organograma retirado do site oficial da Força Aérea | 1 |
| Figura 2 - Organograma e síntese Histórica da Inspeção Geral da Força Aérea..... | 1 |



Índice de Tabelas

| | | |
|-------------|--|---|
| Tabela 1 - | Inspector/Auditor Interno – Vantagens e Desvantagens | 1 |
| Tabela 2 - | Inspector/Auditor Enterno – Vantagens e Desvantagens..... | 1 |
| Tabela 3 - | Normas para a prática de auditoria..... | 1 |
| Tabela 4 - | Exemplo de critério recomendado..... | 1 |
| Tabela 5 - | Escalas de Análise relativas ao Risco | 1 |
| Tabela 6 - | Conforme a Tabela 9-1 do RFA 25-1©..... | 1 |
| Tabela 7 - | Código de Avaliação do Risco | 1 |
| Tabela 8 - | Síntese dos Planos Anuais de Inspeção (no último ciclo inspetivo) | 1 |
| Tabela 9 - | Síntese da evolução do Número de Inspectores Anual (Homem/Dia) por tipo de inspeção | 1 |
| Tabela 10 - | Indicadores de Performance de referência | 1 |
| Tabela 11 - | Quadrosíntese da situação das anomalias no final de 2008 e resultantes de Inspeções Globais | 1 |
| Tabela 12 - | Síntese da evolução do total de anomalias Anuais por Tipo de Inspeção | 1 |
| Tabela 13 - | Síntese do total de anomalias Anuais por CAR e Tipo de Inspeção..... | 1 |
| Tabela 14 - | Modelo de Análise dos Recursos Humanos..... | 1 |
| Tabela 15 - | Modelo de Análise da Doutrina e Legislação..... | 1 |
| Tabela 16 - | Modelo de Análise dos Instrumentos da Inspeção | 1 |
| Tabela 17 - | Modelo de Análise das Inspeções..... | 1 |
| Tabela 18 - | Modelo de Análise dos Relatórios..... | 1 |
| Tabela 19 - | Modelo de Análise das Anomalias | 1 |
| Tabela 20 - | Modelo de Análise do SIIFA | 1 |



Resumo

O objectivo deste trabalho centrou-se na pesquisa das limitações e/ou constrangimentos ao desempenho do Sistema de Inspeção da Força Aérea (SIFA), mais concretamente nas relativas às Inspeções Globais (IG), executadas pela Inspeção Geral de Força Aérea (IGFA), com vista à posterior recomendação das medidas correctivas mais adequadas a implementar.

Sustentado na missão do SIFA, IGFA e na metodologia científica de investigação em ciências sociais de *Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt*, abordámos os processos aplicados na análise dos múltiplos parâmetros para detectar os factores adversos ao desempenho da IGFA (organização, recursos humanos, qualificação, documentação e sistema de informação).

A pesquisa de informação teve por base a legislação da Força Aérea (FA) enquadrante da IGFA e do SIFA e entrevistas a militares que actualmente desempenham funções chave no SIFA, concretamente na IGFA, na Direcção de Comunicação e Sistemas de Informação (DCSI), Direcção de Instrução (DINST) e na Direcção de Manutenção dos Sistemas de Armas (DMSA).

Após a fase exploratória, onde se realizou a pesquisa bibliográfica e normativa, construiu-se um quadro conceptual, relacionando conceitos considerados essenciais a indicadores concretos mais relevantes e a perceber, tendo em atenção as suas dimensões e variáveis.

Posteriormente formulou-se a pergunta de partida, a partir da qual se consideraram três perguntas derivadas e seis hipóteses. Seguidamente prepararam-se e realizaram-se entrevistas a militares no desempenho actual de funções chave no sistema de inspeção.

Da análise das entrevistas retiraram-se os indicadores objectivos, destinados a verificar a validação das hipóteses previamente consideradas e, alicerçados nestas, respondemos às perguntas derivadas e à pergunta de partida. As conclusões obtidas permitiram-nos identificar, de modo fundamentado, as actuais limitações, constrangimentos e propor recomendações.



Abstract

The aim of this work is focused on the search of limitations and/or constraints to the performance of the inspection system of the Air Force (SIFA), specifically to the Global Inspection (IG), implemented by the General Inspectorate of Air Force (IGFA).

Considering this, this work tries to find recommendations of corrective measures based on the mission of SIFA, IGFA and the scientific methodology of research in social sciences of Raymond Quivy and Luc Van Campenhoudt. It discussed the procedures applied in the analysis of multiple parameters to detect the factors that are adverse to the performance of IGFA (organization, human resources, skills, documentation and information).

The researched data was derived from Air Force regulation and interviews with key elements directly responsible for the SIFA, particularly those assigned to functions within the Directorate of Communication and Information Systems (DCSI), the Instruction Directorate (DINST), the Directorate of Weapons Systems and Maintenance (DMSA), and in the IGFA.

After the exploratory phase, where a literature review was conducted and regulations analyzed, a conceptual framework was built up linking the considered most relevant key concepts. Then indicators and perceptions were taken into account in the dimensions and variables. Later the starting question was created, three questions derived from it and six hypotheses were considered. There where interviews with military personnel in key functions in the current inspection system.

The analyses of the interviews resulted in objective indicators used to verify the validation of the previously considered concepts and to test these assumptions. Based on the results, the questions were considered and the findings have enabled us to respond to the initial question, as well as recommendations, that consider the limitations, constraints and corrective measures to implement.



Palavras-chave

Auditor; Auditoria Interna; Eficácia; Eficiência; Formação; Guia de Inspeção; Inspeção; Inspector; Qualificação; Regulamentação; Relatório; Risco; Segurança; Sistema de Inspeção.



Lista de abreviaturas

| | |
|--------|---|
| CAR | - Código de Avaliação de Risco |
| CEMFA | - Chefe do Estado Maior da Força Aérea |
| CLAFA | - Comando Logístico da Força Aérea |
| CNV | - Correção Não Validada (anomalia) |
| CRA | - Corrigida Administrativamente (anomalia) |
| CRR | - Corrigida (anomalia) |
| COFA | - Comando Operacional da Força Aérea |
| DCSI | - Direcção de Comunicações e Sistemas de Informação |
| DFFA | - Direcção de Finanças da Força Aérea |
| DP | - Direcção de Pessoal |
| CPESFA | - Comando do Pessoal da Força Aérea |
| EMFA | - Estado Maior da Força Aérea |
| EPR | - Entidade Primariamente Responsável |
| FA | - Força Aérea |
| IAF | - Inspeção de Administração Financeira |
| IAI | - Inspeção de Âmbito Interno |
| IG | - Inspeção Global |
| IGFA | - Inspeção Geral da Força Aérea |
| IP | - Indicador de Performance |
| IPA | - Inspeção de Prevenção de Acidentes |
| IPS | - Inspeção de Programas e Sistemas |
| IS | - Inspeção Sectorial |
| ISIFA | - Inspeção ao Sistema de Inspeção da Força Aérea |
| IT | - Inspeção Técnica |
| ITF | - Inspeção Técnica Funcional |
| NCR | - Não Completamente Resolvida |
| RFA | - Regulamento da Força Aérea |
| SAP | - Sistema de Audiência de Pessoal |
| SAR | - Sem Acção Registada |
| SIFA | - Sistema de Inspeção da Força Aérea |
| SIIFA | - Sistema de Informações de Inspeção da Força Aérea |
| SIPA | - Sistema de Informação de Prevenção de Acidentes |
| VA | - Visita de Acompanhamento |
| VCEMFA | - Vice-Chefe do Estado Maior da Força Aérea |



Introdução

Na actual conjuntura política, social, económica e ambiental, a gestão das organizações em geral e da Força Aérea em particular, é cada vez mais confrontada com a segurança e a eficiência dos processos. As organizações tendem a evoluir e auto analisar-se, reduzindo desperdícios, optimizando a qualidade nos seus processos e evitando danos e descrédito, pela tomada de decisões correctas, atempadas e fundamentadas (assertivas).

É factual que ¹ “em todo e qualquer processo produtivo, mais importante que os recursos disponíveis é o uso que deles se consegue fazer” e que “as alterações, quer tecnológicas quer contextuais, são tão céleres, que a organização que não se adapta arrisca tornar-se obsoleta”.

A Força Aérea (FA) através do Sistema de Inspeção da Força Aérea (SIFA), visa a contínua melhoria da segurança, prevenção, eficiência e progresso, realizando inspecções à gestão, em toda a cadeia hierárquica, assentes em: *Legislação, Experiência e Boas práticas*².

A coordenação do SIFA é realizada pela Inspeção Geral da Força Aérea (IGFA), na dependência directa do Chefe de Estado Maior da Força Aérea (CEMFA) e através do seu Director, que na FA desempenha as funções de Inspector-Geral³.

Justificação

Percepcionar a adequação dos meios empregues e a eficiência da metodologia em vigor, tendo em conta a complexidade e os riscos da missão da FA e propor recomendações passíveis de contribuírem para a optimização dos processos de inspecção.

Objecto de estudo e sua delimitação

Analisar o SIFA para identificar os factores que constituam limitações ou constrangimentos ao seu actual desempenho e propor as medidas correctivas adequadas à sua optimização. Paralelamente analisar sucintamente e com idênticos propósitos, o Sistema de Informação da Inspeção da Força Aérea (SIIFA), como ferramenta mestra de registo, consulta, suporte à análise, à pesquisa e à estatística, do SIFA.

¹ Retirado de documentação avulsa

² Tópico da entrevista ao dIGFA TGEN/ENGAER Alfredo Cruz

³ Conforme parágrafos 201 e 203 do capítulo 2 do RFA 303-3(B) de Março de 2008



Face à abrangência do SIFA, à complexidade das respectivas especificidades e ao limite temporal disponibilizado, o trabalho limita-se ao âmbito das Inspeções Globais (IG) e à aplicação informática SIIFA.

Metodologia e organização do estudo

Aplicando a metodologia de investigação em ciências sociais, de *Raymond Quivy* e *Luc Van Campenhoudt*, após a fase exploratória, foi formulada uma pergunta de partida:

Pp: *Que medidas correctivas poderão implementar-se no Sistema de Inspeção da Força Aérea, de forma a mitigar as eventuais limitações e/ou constrangimentos ao seu desempenho actual?*

Da questão central surgem implícitas três perguntas derivadas:

Pd1: *Quais são as limitações e/ou os constrangimentos actualmente existentes no sistema de inspecção da Força Aérea?*

Pd2: *Que medidas correctivas podem ou devem ser implementadas com vista a otimizar e actualizar o actual sistema de inspecção da Força Aérea?*

Pd3: *Existem medidas cuja implementação, na aplicação informática, se apontem como necessárias, face às limitações e/ou aos constrangimentos concretos e actuais?*

A análise das implicações relativas às eventuais limitações e/ou constrangimentos actuais, levou-nos a formular as seis hipóteses abaixo, a verificar ao longo do trabalho:

H1: *A função inspecção carece de medidas correctivas em termos doutrinários, de formação, de metodologia ou outras de suporte aos inspectores, face a melhores práticas externas.*

H2: *A transparência dos critérios de inspecção é garantida pela prévia divulgação dos guias de inspecção e o total esclarecimento quanto aos conteúdos, aos órgãos a inspecionar.*

H3: *Os constrangimentos e as limitações do sistema de inspecção apresentam diferenças significativas, quanto ao seu tipo e relativamente às áreas de acção que auditam.*

H4: *Há diferenças significativas, quanto às dificuldades e quanto às medidas correctivas a implementar, percebidas pela chefia dos diferentes elementos chave entrevistados.*



H5: *A implementação das medidas correctivas, determinadas após as inspecções, carece de medidas funcionais de apoio, controlo, advertência, ou outras à sua efectiva aplicação.*

H6: *Existem limitações e/ou constrangimentos concretos na aplicação informática (SIIFA) e medidas cuja implementação se aponte como necessária e adequada à situação actual.*

A pesquisa realizada baseou-se na leitura de bibliografia relativa à inspecção, à auditoria e à legislação oficial que orienta, enquadra, regulamenta e determina as funções, competências, procedimentos e objectivos do SIFA. Para melhor percepção efectuaram-se entrevistas a militares seleccionados pelas funções chave que desempenham no actual SIFA.

Face à problemática em estudo construiu-se um quadro conceptual⁴, relacionando os conceitos pertinentes em dimensões e indicadores, com base no qual analisámos as respostas às entrevistas efectuadas, passo-a-passo identificámos, avaliámos e validámos, tanto qualitativamente como quantitativamente, as situações pretendidas perceber.

Compararam-se os resultados obtidos com as hipóteses formuladas e extraíram-se as conclusões. Finalmente repondeu-se às perguntas, derivadas e à de partida, e apresentam-se as principais conclusões e recomendações.

Organização do trabalho

O trabalho tem, além da Introdução e da Conclusão, três capítulos. No primeiro faz-se o enquadramento conceptual das funções Inspeção e Auditoria, abordando-se as especificidades do Inspector/Auditor, das normas para a prática da auditoria, do Relatório e das Evidências. No segundo faz-se a síntese actual do SIFA, respectivos níveis de inspecção, órgãos, competências e da IGFA, suas inspecções, relatórios, classificação das anomalias e dos riscos. No terceiro define-se a problemática, faz-se a análise, testam-se as hipóteses e responde-se às perguntas derivadas e inicial, apurando-se os resultados.

Corpo de conceitos

A definição dos conceitos, relativos à terminologia usada no trabalho, consta do anexo A.

⁴ Ver Anexo H – Quadro Conceptual



1. Enquadramento conceptual das funções Inspeção e Auditoria

A actividade humana pauta-se pelo desenvolvimento incessante nas mais variadas áreas e pela constante pesquisa de novos conhecimentos. A evolução tecnológica, nos mais diversos campos da ciência, implica o surgimento de novas técnicas e materiais, com novas aplicações, potencialidades e instrumentação de controlo. Estas novas tecnologias e materiais trazem novos riscos e incertezas. Implicam a alteração de posturas, a adequação de padrões de desempenho, o desenvolvimento e a implementação de novos processos que proporcionem um controlo mais eficaz para a sua gestão eficiente e segura, com vista à máxima exploração dessas capacidades.

A gradual escassez dos recursos em geral e dos não renováveis em particular, apresenta novos desafios cuja solução requer a tomada de decisões cada vez mais críticas e urgentes. Implica desenvolverem-se técnicas de controlo e gestão, de crescente complexidade e risco, e definirem-se compromissos exequíveis, com vista ao alcance de objectivos sustentáveis.

A afectação do meio ambiente pela acção humana é facto cada vez mais evidente e a preocupação com o impacto ambiental é hoje razão de forte apreensão e motor de alterações em todas as áreas: Saúde, Clima, Agricultura, Administração, Política, Transportes, Energia, Comunicação, Economia, Gestão, Logística, Operação, Organização, Produção, Indústria, etc.

A preocupação com o bem-estar e a qualidade de vida humana é uma realidade das sociedades desenvolvidas, constatável pela adopção de políticas de cariz mais social. A sua prática manifesta-se pela adopção de legislação específica, vertida em leis, regulamentos e normas, em contínua adaptação às mais diversas actividades e na salvaguarda dos direitos humanos, visando a actividade em maior segurança, conforto e mais “amiga do ambiente”.

Também na Força Aérea (FA) a actividade diária de pessoal em inúmeras operações, emprega meios complexos e muito diversificados, para o cumprimento da sua missão. Esta, apesar de oficialmente definida com clareza e simplicidade, implica o emprego coordenado de inúmeros meios, cada vez mais complexos e sujeitos a múltiplos factores condicionantes, bem como o cumprimento rigoroso das da legislação vigente, doutrinária-normativa-regulamentar, que enquadra a sua acção e controlo, para o alcance seguro, credível e eficiente dos objectivos.



A percepção em tempo útil do quadro global de implicações é essencial, pelo que a recolha de informação, o seu tratamento e apresentação, através de indicadores objectivos e fiáveis, providencia à gestão a identificação concreta, global e rigorosa das suas potencialidades e vulnerabilidades e, desta forma, um apoio racional e efectivo à tomada de decisões assertivas.

Inspeccionar é igual a Auditar (termo mais usado no meio civil, empresarial e estatal).

a. A Inspeção

Inspeccionar é examinar algo, com vista a definir a sua conformidade, estado ou adequação a certa função ou objectivo concreto. Faz-se pela comparação, quantitativa ou qualitativa, com referenciais mensuráveis e previamente definidos, designados padrões ⁵.

É avaliar para validar ou rejeitar algo à luz de parâmetros específicos e processos válidos.

A prática de inspeções, adaptadas a conjuntos de acções ou processos, por sectores, áreas ou departamentos e a todos os níveis da organização, permite obter noções quantitativas, qualificativas e localizadas, quanto às efectivas capacidades, carências, desperdícios e, numa perspectiva global, o aferir de vulnerabilidades e potencialidades. A sua execução e registo periódicos, por processos válidos e fiéis aos referenciais, ou padrões de qualidade, em vigor são essenciais à sua credibilização e validação coerentes. A identificação e reporte periódicos, destes factores críticos, específicos e diferenciadores é crucial às chefias (gestores) que face aos objectivos finais os equacionam e corrigem no ciclo contínuo do processo da gestão (fases⁶): Planeamento; Organização; Comando; Coordenação e Controlo.

É consensualmente aceite que toda a actividade de produção está sujeita a erro(s) ou falha(s). A análise racional divide-os em categorias que estuda aprofundadamente, mas de modo simplista e apenas relativamente aos factores controláveis, é consensual na FA considerarem-se como principais causas, ou mais frequentes razões de ocorrência, o erro humano (sendo as estatisticamente mais importantes a distração, a negligência e a fadiga) e a falha técnica ou de material (sendo na FA alvo de rigorosa atenção pelo GPA/DMSA).

Para detectar antecipadamente estas situações, estabeleceram-se conjuntos específicos de inspeções, relativas a processos concretos, designados programas de inspeção, aos quais para cada conjunto de acções corresponde um procedimento que avalia e valida a integridade das mesmas. Designam-se concomitantes se feitas em simultâneo com as fases de produção e podem ser visuais, auditivas, de medição, calibração e exactas ou estimadas por amostragem.

⁵ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Padr%C3%A3o>

⁶ Jules Henri Fayol (1841-1925) – Funções do Administrador (PO3C) e (Dirigir = Comandar + Coordenar)



A optimização dos recursos e processos, conduziu à concepção de sistemas integrados, de monitorização cíclica, através de sistemas de controlo antecipado, verificados durante a fase de planeamento (controlo prévio) e posteriores à produção ou final, para detectar eventuais falhas ou desvios aos objectivos finais (controlo sucessivo). Os dois últimos são na prática duplos e triplos testes de conformidade, realizados por pessoal qualificado e externo, até aí sem intervenção no processo produtivo e logo isento.

b. A Auditoria

De origem no latim *audire* (ouvir) e *auditorius* (aquele que ouve / auditor), designa: A actividade independente efectuada por profissional qualificado, ou equipe, de avaliação objectiva às actividades de uma organização. Visa o exame cuidadoso e sistemático da conformidade, de implementação e do cumprimento, das disposições estabelecidas, da sua eficácia, eficiência e adequação aos objectivos, através de operações de análise, avaliação e diagnóstico, racionais. Termina na entrega de relatório detalhado e conclusivo, fundamentado em resultados concretos, com orientações e/ou recomendações, precisas e sustentadas.

A auditoria deve preocupar-se com o desempenho (o cumprimento da missão) e com a qualidade (o modo como a missão é cumprida). Tal pressupõe a análise séria, profunda e imprescindível aos recursos efectivamente necessários, para aferir de modo coerente e sustentado o que se pode realizar com segurança e eficiência e as acções a terminar, prioritizadas quer pela maximização do objectivo final e adequação dos meios e dos normativos, quer pela minimização do desperdício de recursos, sobrecarga adicional de tarefas, desmotivação pessoal, riscos (síntese conclusiva retirada do *site* do COSO⁷).

Auditorias e inspecções, são ferramentas de assessoria à gestão. A razão de existirem é a de acrescentarem valor aos processos que auditam ou inspecionam e de o comunicar às instâncias competentes através de relatórios e recomendações, fundamentados em evidências, ou de conselhos e sugestões, se sem provas materiais e apenas alisserçados em fortes indícios. Constituem principais limitações às actividades de auditoria e inspecção, a objectividade e duração das mesmas face à oportunidade temporal da informação e a relação custo/benefício, sendo de vital importância o seu planeamento, na execução, avaliação, síntese e reporte final.

A auditoria é Interna ou Externa, mediante a independência da organização auditada ao pessoal auditor, meios, técnicas, padrões de referência, critérios de análise. A de gestão é a mais complexa e morosa por intervir em todos os domínios da organização (de âmbito geral), já as selectivas quanto à área de intervenção classificam-se em: Ambiental; Estratégica;

⁷ http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf



Financeira; Fiscal; à Fraude; de Informática; Jurídica; de Marketing; Operacional; de Qualidade; de Recursos Humanos; de Segurança; de Sistemas; Tecnológica; etc.

A Força Aérea através do SIFA/IGFA, executa Inspeções Internas análogas às de Auditoria Interna (AI) seguindo entre outras, e como referenciais, as técnicas e práticas do Institute of Internal Auditors (IIA) e o Instituto Português de Auditores Internos (IPAI) que anualmente editam o enquadramento das normas e práticas profissionais de auditoria interna.

c. O Inspector / Auditor

É o elemento responsável pelos processos de inspeção e auditoria, com qualificações e reconhecida competência para a execução ética, profissional e certificada, das funções de análise e de avaliação a determinado processo, departamento ou organização.

A sua acção visa a comunicação completa, actual, adequada e acessível das conclusões, neste sentido e de forma sucinta (conforme as normas práticas de AI do IPAI), compete-lhes:

- Adoptar postura ética e profissional de respeito, autoridade e responsabilidade, promover a sua contínua formação, acompanhar a evolução de técnicas, práticas e normativo legal.
- Examinar a conformidade das disposições estabelecidas aos objectivos pretendidos;
- Examinar e avaliar a conformidade das actividades analisadas relativamente à eficácia e eficiência da implementação e o cumprimento de disposições e objectivos estabelecidos;
- Auxiliar os membros da organização no cumprimento eficaz das suas responsabilidades;
- Elaborar relatórios e informações (análises, avaliações, pareceres e recomendações), de forma fundamentada em critérios transparentes e rigorosos que promovam a consecução adequada e praticável dos objectivos finais, ou a eventual reflexão e revisão dos mesmos.

Tabela 1 - Inspector / Auditor Interno - Vantagens e Desvantagens

| INSPECTOR / AUDITOR INTERNO | |
|--|---|
| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
| Conhecimento profundo da organização dos seus processos e mecanismos de negociação. | Preferência por uma unidade administrativa, grupo de indivíduos, área, serviço ou pessoa. |
| Identificação com o pessoal, suas ambições e receios e a partilha da cultura organizacional. | Maior consciência da percepção pessoal, que dos parâmetros competitivos externos e risco. |
| Conhecimento da disponibilidade de recursos. | Maior subjectividade para a análise crítica. |

Tabela 2 - Inspector / Auditor Externo - Vantagens e Desvantagens

| VANTAGENS | INSPECTOR / AUDITOR EXTERNO | DESVANTAGENS |
|------------------|------------------------------------|---------------------|
|------------------|------------------------------------|---------------------|



| | |
|---|--|
| Visão imparcial da organização e dos processos | Deficiente conhecimento da organização |
| Independência para formular observações | |
| Convicção de poder indicar tranquilamente as anomalias sem pessoalmente prejudicar alguém | Rigidez excessiva na formulação de opiniões |
| Experiências de trabalho mais alargadas | Atitude impessoal perante a dinâmica da organização e face à autoridade e função |
| Maior consistência para cumprir a sua função. | |

d. Normas para a prática de auditoria

Em termos gerais e oficialmente instituídos pelos organismos que executam e difundem orientações para a prática de auditoria, consideram-se características pilares, na execução da actividade de auditoria interna, a que no presente caso mais nos interessa, as seguintes ⁸:

- **O Código de Ética** (Integridade, Objectividade, Confidencialidade e Competência)
Princípios essenciais para a prática profissional de auditoria, apresentação e conduta.

Tabela 3 - Inspector / Auditor Interno - Vantagens e Desvantagens

| | | |
|----------|----------------------|--|
| – Normas | Funcionais | 1000 – Objectivo, Autoridade e Responsabilidade 1100 – Independência e Objectividade 1200 – Proficiência e Adequado Cuidado Profissional 1300 – Avaliação de Qualidade e Programa de Aperfeiçoamento |
| | de Desempenho | 2000 – Gestão da Actividade de Auditoria Interna 2010 – Planeamento 2020 - Comunicação e aprovação 2030 - Gestão de Recursos 2040 - Políticas e Procedimentos 2050 - Coordenação 2060 - Comunicação dos resultados 2100 – Natureza do Trabalho 2110 - Gestão do risco 2120 - Controlo 2130 - Governação 2200 – Planeamento da Auditoria 2300 – Execução do Trabalho 2400 – Comunicação dos Resultados 2500 – Monitorização do Progresso 2600 – A aceitação de Risco pela Gestão |

⁸ Enquadramento de Práticas Profissionais de Auditoria Interna (Edição Portuguesa de Março 2004) pelo Instituto Português de Auditores Internos (IPAI) sob autorização do Institute of Internal Auditors (IIA)



Também a Norma Portuguesa (NP), Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental (NP EN ISSO 19011:2003), refere na pag.10 os princípios da auditoria, dedicando o capítulo sete à “Competência e Avaliação de Auditores”.

A utilidade destes conceitos e a aplicação sistemática destas normas são de primordial importância, potenciam capacidades de percepção e técnicas de orientação que permitem ao auditor a obtenção célere e metódica da informação válida, crítica e objectiva, à gestão, cuja comunicação deve ser acessível, completa, baseada em evidências, imparcial e conclusiva.

e. Relatório da Auditoria

É em primeira análise, o produto da inspeção/auditoria. Revela à entidade que a requereu a sua utilidade, indicando as informações necessárias conhecer e que acções se devem tomar. A sua eficácia é maximizada pela transparência e simplicidade, sendo relevantes os aspectos de clareza, concisão, pertinência e adequação dos: meios (recursos), técnicas, procedimentos, competências e disposições em vigor (processos) relativamente aos fins desejados (objectivos), de forma imparcial, construtiva e oportuna ¹⁰.

A NP EN 19011:2003, capítulo 6.6, enfatiza a necessidade da sua elaboração e emissão cuidada, objectiva e conforme o plano previamente acordado, referindo as necessárias acções de seguimento, *follow-up*, a confidencialidade e propriedade, exclusivas do requerente.

f. Evidências

No meio civil as organizações que norteiam a doutrina nesta área e as empresas de auditoria ou consultoria, designam por evidências os factos ou situações que se perfuram como não conformidades, anomalias erros, falhas, desvios e demais casos não previstos, enfatizando a importância “material” ou comprovável da mesma, para evitar subjectividades. A evidência pode ser: Física; Testimonial; Documental ou Analítica, conforme a sua fonte.

A sua existência tem que ser provada (condição), terá obrigatoriamente alguma razão (causa), pelo menos um sintoma, ou impacto, indesejável (efeito) e decorrerá pela inexistência ou não cumprimento de algum preceito (critério), pelo que a sua correcção implicará sempre alterações em pelo menos um dos quatro factores referidos. A sua menção é pois inseparável.

Tabela 4 - Exemplo do critério recomendado ⁹

| | |
|---|--|
| CRITÉRIO As revelações e as recomendações | Normas, Técnicas, Procedimentos, Métodos e Ferramentas implementadas ou Expectativa final. As revelações e as recomendações devem ser fundamentadas nos seguintes pressupostos |
|---|--|

⁹ Enquadramento de Práticas Profissionais de Auditoria Interna (Edição Portuguesa de Março 2004) pelo Instituto Português de Auditores Internos (IPAI) sob autorização do Institute of Internal Auditors (IIA)



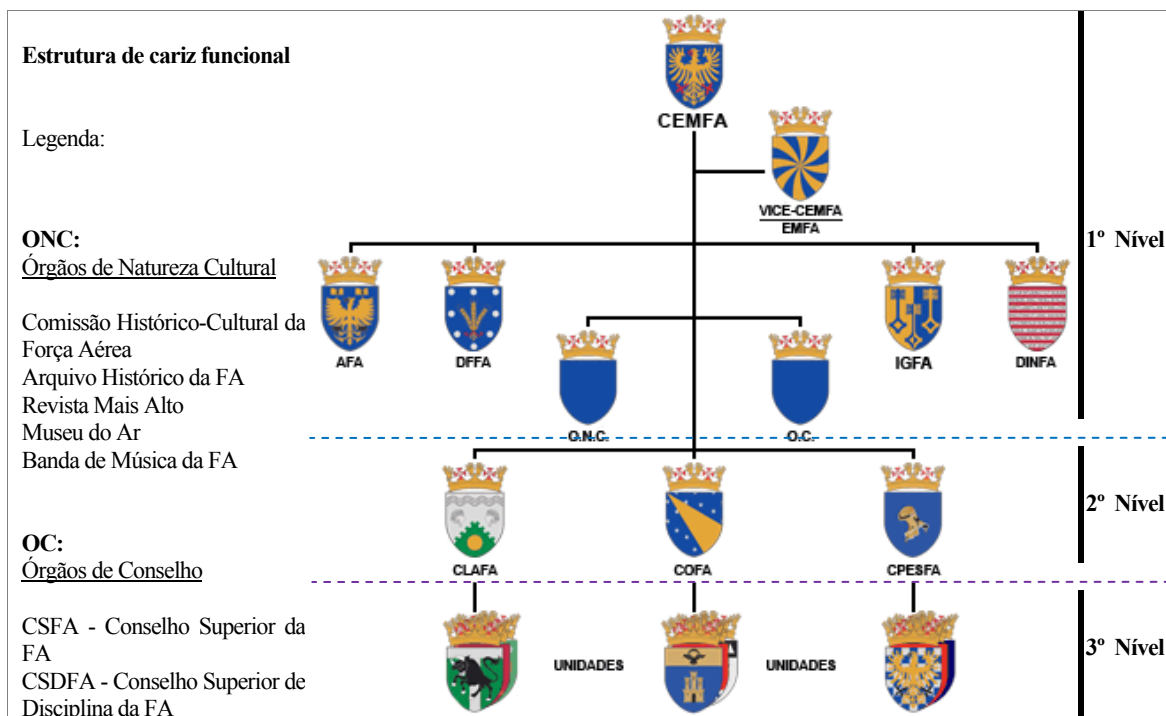
| | |
|-----------------|---|
| CONDIÇÃO | Evidência factual encontrada. (não conformidade, situação anómala ou imprevista) O QUE EXISTE. |
| CAUSA | Razão para a diferença. (conjunto real das justificações racionais e fundamentadas) PORQUE EXISTE A DIFERENÇA. |
| EFEITO | O risco. (efectivo/potencial, longo/médio/curto prazo, probabilidade/forma de ocorrência) O IMPACTO DA DIFERENÇA. |

Nota: Cada critério pode ter várias condições e cada uma destas, várias causas distintas, idem para o efeito.

2. A Situação actual do SIFA - Missão e Estrutura organizacional da Força Aérea

“A Força Aérea (FA) é parte integrante do sistema de forças nacional e tem por missão cooperar de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações aéreas e da defesa aérea do espaço nacional. Compete-lhe, ainda, satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais, bem como nas missões de interesse público, que especificamente lhe forem consignadas”¹⁰.

A Força Aérea é uma organização de comando e controlo centralizados e de execução descentralizada¹¹, cuja estrutura tem três áreas funcionais (Operações, Pessoal e Logística) e três níveis de decisão (Chefe de Estado Maior, Comandos funcionais e Unidades), como determina o Artº 12 da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)¹².



¹⁰ Enquadramento e Missão da Força Aérea, Artº 1 e 2 do Decreto-Lei nº 51/93 de 26 de Fevereiro

¹¹ Princípios de organização da força Aérea, Artº 3 do Decreto-Lei nº 51/93 de 26 de Fevereiro

¹² Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto (Alterada pela Lei n.º 18/95, de 13JUL)



Fig. 1 – Organigrama retirado do site oficial da Força Aérea¹³

O Chefe de Estado Maior da Força Aérea (CEMFA) é o seu Comandante e detém sob sua dependência directa, com a missão específica de o apoiar no exercício da função controlo, a Inspeção Geral da Força Aérea (IGFA)¹⁴.

a. O Sistema de Inspeção da Força Aérea (SIFA)

É o conjunto de órgãos que trabalham em ligação entre si, com base num conjunto de procedimentos e formas de actuação superiormente definidos, tendo como função, total ou parcial, o exercício da actividade “inspecção” (ou auditoria), pelo controlo de conformidade das acções e processos em curso, com as políticas, doutrinas, normas e legislação vigentes.

Missão: “O SIFA tem por objectivo geral facultar ao CEMFA, Comandos Funcionais e Chefias superiores, o conhecimento da eficiência, eficácia e pertinência dos recursos humanos e materiais que lhes estão atribuídos. Além disso é cometido ao SIFA promover o Sistema de Audiência Pessoal (SAP) da FA, no âmbito da satisfação das expectativas individuais.”¹⁵

Compete ao SIFA facultar ao CEMFA, aos Comandos Funcionais e Chefias Superiores informação relativa às áreas abaixo, cuja tarefa se caracteriza como objectivos sectoriais¹⁶.

- Administração Financeira, Documentação, Informática, Logística, Operações, Organização, Pessoal, Prevenção de Acidentes, Protecção Ambiental, Qualidade, Segurança Militar e Informações.

O SIFA é regulamentado pelo RFA 25-1(C) de e está organizado em três níveis¹⁷:

- Nível Superior - Exercido pela Inspeção Geral da Força Aérea (IGFA), cujas inspecções têm incidência em toda a FA com especial relevância nas actividades das estruturas próprias dos Comandos Funcionais e Órgãos ao mesmo nível de decisão;
- Nível Intermédio (técnico e sectorial) - Exercido pelos três Comandos Funcionais, pelo Vice-Chefe do Estado Maior da Força Aérea (VCEMFA), pela Direcção de Finanças da Força Aérea (DFFA) e pela Direcção de Comunicação e Sistemas de Informação

¹³ Estrutura orgânica, conforme referido em <http://www.emfa.pt>.

¹⁵ Organização geral da Força Aérea, Artº 5 e 16 do Decreto-Lei nº 51/93 de 26 de Fevereiro

¹⁵ Objectivo geral do Sistema de Inspeção da Força Aérea; Parágrafo 201 do RFA 25-1(C) de SET 2008

¹⁶ Síntese do Parágrafo 205 do RFA 25-1(C)

¹⁷ Síntese do Parágrafo 203 do RFA 25-1(C)



(DCSI) cujas inspeções têm incidência nas Unidades e Órgãos sob sua dependência hierárquica ou nas sub-unidades sobre as quais exercem a respectiva autoridade técnica (mesmo que não sejam hierarquicamente dependentes);

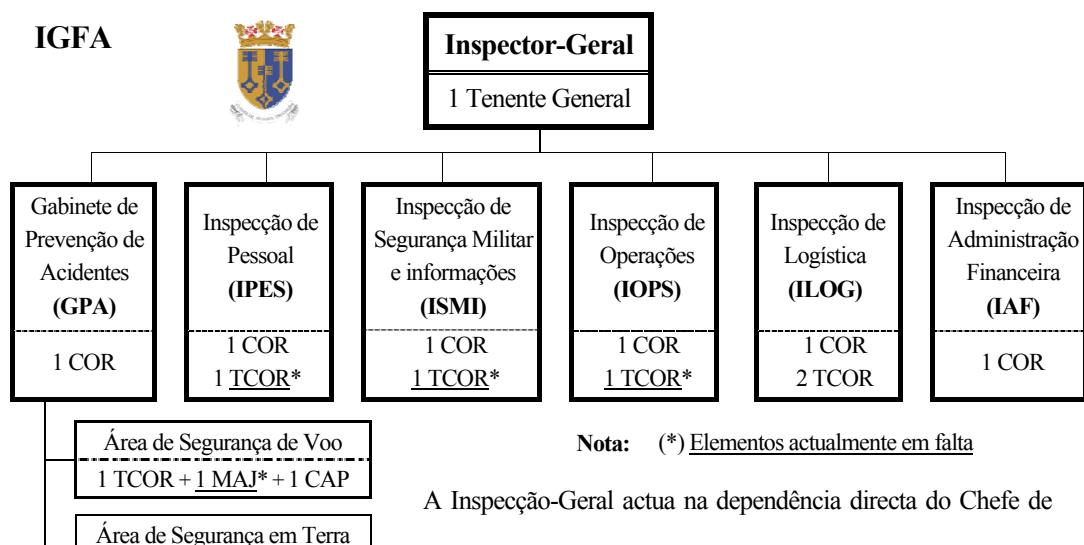
- Nível Local – Exercido pelas Unidades e Órgãos equivalentes, com funções executivas/operacionais, através dos respectivos Comandantes, Directores ou Chefes, nas áreas sob a sua responsabilidade.

A FA atribuiu a cada nível, órgão, departamento e serviço, pessoal próprio e todo um conjunto de meios, legislação, regulamentos e normativos internos definindo claramente, órgão-a-órgão e cargo-a-cargo, as respectivas funções, competências e responsabilidades, as linhas de comando ou de dependência (autoridade hierárquica / vertical) e as relações de complementaridade ou linhas funcionais (autoridade técnica / horizontal).

b. A Inspeção-geral da Força Aérea (IGFA)

A IGFA é nos termos do nº 1 do artigo 16º do DL 51/93, o órgão de apoio do CEMFA para o exercício da função controlo e, conforme o Artigo 1º do DR 54/94, tem por missão:

- *Garantir o funcionamento eficaz do Sistema de Inspeção da Força Aérea Portuguesa.*
- *Apresentar superiormente os resultados das inspeções, para melhor se conhecerem os processos, métodos e resultados das actividades da Força Aérea e suas limitações no cumprimento da sua missão, bem como promover a correcção dos factores limitativos.*
- *Superintender tecnicamente na área de prevenção de acidentes.*



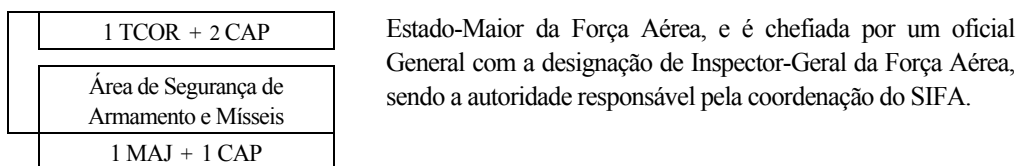


Figura 2 – Organograma e síntese História da Inspeção Geral da Força Aérea

*“A IGFA constitui-se, em 1ª instância, como os olhos e os ouvidos do CEMFA”*¹⁸.

3. A análise da situação actual do SIFA e do SIIFA

Após a análise das implicações relativas às eventuais limitações e/ou constrangimentos, enumeraram-se todos os conceitos de base influentes no Sistema de Inspeção da Força Aérea, tendo-se apurado os seguintes sete: Recursos Humanos, Doutrina e Legislação; Instrumentos de Inspeção, Inspeções, Relatórios; Anomalias e SIIFA Sistema de Informação da Inspeção da Força Aérea - aplicação informática de apoio ao SIFA.

a. Quadro Conceptual

Posteriormente e para cada um dos conceitos referidos procedeu-se do seguinte modo:

(1º) Delimitou-se o âmbito da análise aos pontos-chave considerados e obtiveram-se as dimensões; (2º) Decomposeram-se os conceitos nas componentes orientadas para os indicadores e obtiveram-se as variáveis; (3º) Designaram-se os indicadores a observar, para aferir em particular o respectivo grau de criticidade e construiu-se o quadro conceptual de análise, que se apresentou no Anexo G.

Devido à imposição de limite do espaço textual, remeteram-se para o Anexo H as partes descritivas, dos processos relativos à Abordagem prática e à Realização das entrevistas.

b. Análise das entrevistas

Para maior facilidade de percepção e interpretação de resultados, conceito-a-conceito, na análise comparativa das entrevistas, usaremos as grelhas do modelo de análise do quadro conceptual.

¹⁸ Tópico da entrevista ao digFA TGEN/ENGAER Alfredo Cruz



(1) Recursos Humanos

Constituem o factor pilar das organizações, cuja formação, competência, empenho, dinamismo, imaginação e talento são ímpares. Revelam-se investimentos com fortes encargos financeiros e temporais, face aos requisitos de profissionalismo e às políticas sociais, de segurança, motivação, saúde, direitos e também de estatuto.

Tabela 12 - Modelo de Análise dos Recursos Humanos

| CONCEITO | DIMENSÕES | VARIÁVEIS | INDICADORES |
|------------------|--------------|-------------------|--|
| Recursos Humanos | Existência | Dotação atribuída | Módulo Orgânico/Real |
| | Efectividade | Disponibilidade | Permanente e Exclusiva |
| | Competência | Formação | Qualificação, Certificação e Plano de cursos periódicos. |
| | Adequação | Funções | Capacidade de execução |
| | Desempenho | Eficiência | Ocupação / Actividades |
| | Estabilidade | Permanência | Tempos de colocação |

A síntese global da análise¹⁹, apesar de notória discrepância entre as respostas dos Inspectores-Adjuntos da IGFA e as dos inspectores da DMSA, aponta serem maioritariamente considerados como os factores mais limitativos ao desempenho das funções de Inspeção, as carências em: Pessoal, Formação e Competência.

(2) Doutrina e Legislação

Considerada pela função de ordenação e enquadramento na implementação dos inúmeros processos de organização, de controlo e de interacção, nas organizações.

Tabela 13 - Modelo de Análise da Doutrina e Legislação

| CONCEITO | DIMENSÕES | VARIÁVEIS | INDICADORES |
|-----------------------|----------------------------------|--|--|
| Doutrina e Legislação | Disponibilidade e Especificidade | Acessibilidade para Consulta/Aplicação | Relação da existente Existência de lacunas |
| | Controlo documental | A periodicidade de procedimentos | Registo, Controlo Pesquisa e Análise |
| | Actualização | Validade | Situação / Estado geral |
| | Adequação e Implementação | Ao desempenho da função de inspeção | Clara, Concisa, Eficaz Existência de lacunas |

A síntese global da análise²⁰, evidencia serem maioritariamente considerados como factores mais limitativos ao desempenho das funções de Inspeção pela DMSA a carência de Guias de Inspeção, pela inexistência de Manual para esse efeito, quanto

¹⁹ Ver Anexo H – Análise às entrevistas relativamente aos Recursos Humanos.

²⁰ Ver Anexo K – Análise às entrevistas relativamente à Doutrina e Legislação.



à doutrina e legislação em geral a necessidade, também reconhecida na IGFA, da mesma ser mais Adequada à prática (definindo os meios a dispor) e Actualizada.

(3) Instrumentos da Inspeção

São os meios usados para a verificar a implementação, o cumprimento e a adequação das acções realizadas e evidenciadores práticos do cumprimento das medidas preventivas e correctivas. Toda a documentação de controlo, relativa a procedimentos de operação, manutenção, qualificação, registo de acções executadas, relatórios de actividades e da informação informática, em aplicações oficiais da FA.

Tabela 14 - Modelo de Análise dos Instrumentos da Inspeção

| CONCEITO | DIMENSÕES | VARIÁVEIS | INDICADORES |
|--------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Instrumentos da Inspeção | Especificidade | Existências | Relação dos mais usados |
| | Adequação | | Solidez e Historial |
| | Monitorização | Periodicidade e Divulgação | Quem, Com que intervalos |
| | Actualização | | Que formas, Situação actual |
| | Factores críticos | Processos e Indicadores | Rectidão da execução |
| | Transparência | | Fiabilidade dos Indicadores |
| | Objectivos | Guia de Inspeção | Conteúdos e Critérios |
| | Adequação | Abrangência e Eficiência | |

A síntese global da análise²¹, evidencia existirem percepções diferentes, na DMSA e na IGFA (de adequação e inadequação) embora de forma muito similar (a maioria considera os instrumentos de algum modo inadequados), constituindo-se como principais limitações a inexistência de Guias de Inspeção, oficiais e difundidos para todas as Unidades e Órgãos, apesar da discordância parcial pela IGFA, bem como e pela DMSA, a não definição de indicadores mais reais, objectivos e eficientes, relativamente à avaliação do estado dos processos para o apoio à gestão logística.

(4) Inspeções²²

A periodicidade de quatro anos, das IG foi considerada a adequada.

Tabela 15 - Modelo de Análise das Inspeções

| CONCEITO | DIMENSÕES | VARIÁVEIS | INDICADORES |
|-----------|--------------|-------------------|-------------------------|
| Inspeções | Insp. Global | Periodicidade | Por Órgão e Comando |
| | Preparação | Planeamento anual | Procedimentos/Historial |
| | Inspectores | Empenhamento | Dispendido anualmente |

²¹ Ver Anexo M – Análise às entrevistas relativamente à Doutrina e Legislação.

²² Ver Anexo O – Análise às entrevistas relativamente às Inspeções.



| | | | |
|--|-----------|-------------------|---------------------------|
| | | | IGFA e outras Entidades |
| | Execução | Abordagens usadas | Entrev./Questio./Observ |
| | | Processos vistos | Aplic. Estatísticas, Docs |
| | Sequência | Procedimentos | As Fases das Inspeções |
| | Adequação | Desempenho | Geral / Aspectos críticos |

A síntese global da análise²³ às entrevistas evidencia pelo Anexo Q, o aumento do número total de IG's efectuadas no último ciclo inspectivo com o correspondente empenho dos Inspectores, bem como os constrangimentos actuais mais condicionantes para a realização das inspeções. A postura de desconsideração pela chefia nalgumas das áreas inspeccionadas, referidas pela DMSA e pela IGFA, e os relativos à falta de insenção, formação e/ou competência, e à reduzida duração das mesmas, exclusivamente considerada pela DMSA.

(5) Relatórios

Tabela 16 - Modelo de Análise dos Relatórios

| CONCEITO | DIMENSÕES | VARIÁVEIS | INDICADORES |
|------------|--------------------|--------------------|---|
| Relatórios | Ferramentas usadas | Registo e Controlo | Aplicações, Processos, etc |
| | Ocupação | Elaboração | Tempo dispendido entre o fim da inspeção e a entrega do relatório |
| | Objectivo | Formato em vigor | Eficiência / Limitações |

A síntese global da análise²⁴ às entrevistas evidencia diferenças entre a DMSA e a IGFA relativamente à suficiência de tempo para a elaboração dos relatórios. Constatam-se também falhas na respectiva distribuição/divulgação oficial e oportuna, bem como da respectiva eficácia e credibilização, face à insuficiência de recursos dos Comandos Funcionais, normalmente EPR's das medidas correctivas mais onerosas.

(6) Anomalias

São os erros, falhas, desvios ou não conformidades, indicadores da forma como cada Área, Órgão, Unidade, Direcção ou Comando Funcional está a actuar. A sua análise global é realizada através de Indicadores de Performance oficiais da FA

Tabela 17 - Modelo de Análise das Anomalias

| CONCEITO | DIMENSÕES | VARIÁVEIS | INDICADORES |
|-----------|---------------|----------------------|----------------------------|
| Anomalias | Tipicidade | Classificação | Frequência, Tipos e razões |
| | Procedimentos | Acompanhamento | Quem, Como, até quando |
| | | Situações corrigidas | % Total e Rapidez média |

²³ Ver Anexo O – Análise às entrevistas relativamente às Inspeções.

²⁴ Ver Anexo R – Análise às entrevistas relativamente aos Relatórios.



| | | | |
|--|----------------------|---------------------|----------------------------|
| | | Situações pendentes | Qtd(s) e Principais causas |
| | Clareza das soluções | Adequação | Acções, Entidades, Prazos |

A síntese global da análise²⁵ às entrevistas evidencia diferenças entre a DMSA e a IGFA, desde logo pela definição concreta de anomalia num Guia de Inspeção e, pela inexistência do mesmo. De modo geral não foram apontadas tipificadas, antes generalidades, situações de cariz conjuntural e disperso. Quanto ao acompanhamento, é mais frequente pela DMSA, embora caiba ao inspeccionado a maior taxa de solução de anomalias. Quanto à clareza de situações não há problemas, existe é com as verbas. Quanto à performance os Indicadores Médios relativos à DMSA são abaixo do IP.

(7) Sistema de Informação da Inspeção da Força Aérea (SIIFA)

Tabela 18 - Modelo de Análise do SIIFA

| CONCEITO | DIMENSÕES | VARIÁVEIS | INDICADORES |
|--|-----------------|------------------------------|----------------------------|
| SIIFA Sistema de Informação da Inspeção da Força Aérea | Operação diária | Instruções/Assistência | Existência e Eficiência |
| | Acessibilidade | Registo e Controlo | Fiabilidade e Segurança |
| | | Consulta e Pesquisa | Operacional e Intuitiva |
| | Periodicidade | Actualização | Existência e Eficiência |
| | Objectivo | Adequação | Adaptável/Evolutiva/Eficaz |
| Estrutura e Funções | Limitações | Actuais / Soluções propostas | |

A síntese global da análise²⁶ às entrevistas realça como principais limitações o ambiente “não amigável”, impondo inúmeras restrições e condicionalismos ao utente, pelo suporte MAPPER ser parametrizado antipático, estático, isolado. Já é passado!

A IGFA e a DCSI trocaram já informação e estabeleceram objectivos para a substituição operacional do SIIFA em finais 2009, por outro software *user friendly*, mais potente, com as funcionalidades e características actualmente requeridas. Ficou esclarecida a razão para a falta de assistência, já há três anos, a muitas aplicações FA e afirmada a intenção do Director da DCSI em não se perder mais tempo com o SIG e apostar-se na evolução de competências e plataformas avançadas, próprias para a FA.

c. Análise Integrada

(1) Verificação individual e justificada das hipóteses anteriormente formuladas:

²⁵ Ver Anexo S – Análise às entrevistas relativamente às Anomalias.

²⁶ Ver Anexo S – Análise à entrevista ao CAP/TINF Jorge Veredas relativamente ao SIIFA.



H1: *A função inspeção carece de medidas correctivas em termos doutrinários, de formação, de metodologia ou outras de suporte aos inspectores, face a melhores práticas externas.*

Da análise aos Recursos Humanos verificamos haver carências de formação em auditoria e competência, agravadas, conforme verificado na análise da Legislação até à Inspeção, pela falta do Manual – Guia de Inspeção, pilar de referência e uniformização. A falta de competência inicial e algum eventual constrangimento, dado na DMSA a iniciação nas actividades inspectivas ter carácter *On-Job-Training*, conforme se constatou na análise às Inspeções Estas situações, radicalmente opostas às manifestadas pelos inspectores da IGFA, verificaram-se existir, pelo que se considera a Hipótese H1 como verdadeira.

H2: *A transparência dos critérios de inspeção é garantida pela prévia divulgação dos guias de inspeção e o total esclarecimento quanto aos conteúdos, aos órgãos a inspeccionar.*

Da análise à Doutrina e Legislação e aos Instrumentos da Inspeção ficou claro, aos inspectores da DMSA não haver Guia de Inspeção oficial, cabendo-lhes fazê-lo baseados na experiência, disponibilidade e bom senso pessoais, que não são previamente distribuídos, até pela exiguidade de tempo, reconhecendo os próprios a situação como deficiência pela falta de referência e uniformização. Esta situação embora vivenciada de modo diferente na IGFA é aceite como natural e própria do sistema, com excepção do GPA, que tem um manual próprio para cada área, concretamente: DFA 330-5 Guia de inspeção de Segurança de Voo (1995), DFA 330-6 Guia de Segurança em Terra (1997), EIGFA 330-7 Guia de Segurança de Armamento e Mísseis (2004), os quais estão actualizados, constituem documentação oficial, de divulgação, conhecimento e referência obrigatória. Situação que contrasta totalmente com a praticada da IGFA pelas áreas: Pessoal, Segurança Militar e Informações, Operações, Logística e Administr. Financeira. Do exposto conclui-se ser verdadeira esta hipótese.

H3: *Os constrangimentos e as limitações do sistema de inspeção apresentam diferenças significativas, quanto ao seu tipo e relativamente às áreas de acção que auditam.*

A análise aos Recursos Humanos realça carências de Pessoal, Formação (em auditoria) e Competência, no entanto as mesmas não são percebidas da mesma forma, e



nas mesmas Direcções, pois as chefias não têm a mesma opinião que a dos que dirigem, especialmente nas (DMSA e IGFA) relativamente a reconhecerem (ou não) a falta de Pessoal, O d'IGFA até o reconhece mas o d'DMSA não. Relativamente à adequação da legislação em vigor, o d'DMSA refere a necessidade de integração funcional e interoperacionalidade. Relativamente à função inspecção percebem-se diferenças significativas entre os entrevistados da DMSA e da IGFA, não apenas pelo posto ou experiência, mas pela confiança de poder ser assessorado por um perito. Não sendo a IGFA EPR para a resolução de anomalias, também não sofre do estigma de “culpas no cartório”. Na DMSA trabalha-se diariamente e visita-se frequentemente os elementos das Unidade, constatando e verificando carências e vulnerabilidades. Consideramos assim verdadeira esta Hipótese.

H4: *Há diferenças significativas, quanto às dificuldades e quanto às medidas correctivas a implementar, percebidas pela chefia dos diferentes elementos chave entrevistados.*

Tal como referido para a H3, verificam-se percepções diferenciadas entre chefias e comandados, mais na DMSA que na IGFA. Houve Inspectores-Adjuntos que referiram não terem de pessoal apesar das pesadas tarefas atribuídas. Quanto às medidas correctivas, na DMSA e além da noção de falta de pessoal referiu-se a falta de legislação mais efectiva, recorrendo-se ao compromisso entre prioridades, custos e bom senso. Porém o Director tem uma postura mais madura, de viver e valorar com o que tem, di-lo convictamente, empenha-se na defesa desses princípios e na recolha de cinergias, de forma carismática. Também se manifestaram opiniões no sentido das inspecções deverem ser coordenadas e realizadas pela DEP, houve quem se referisse à criação de uma comissão militar mista, inter-ramos para maior uniformização. Pelas razões expostas considera-se verdadeira esta hipótese.

H5: *A implementação das medidas correctivas, determinadas após as inspecções, carece de medidas funcionais de apoio, controlo, advertência, ou outras à sua efectiva aplicação.*

Da análise relativa às Inspecções, Relatórios e Anomalias, ressalta consensual que a maioria das anomalias detectadas e reportadas é resolvida num prazo razoável, incluindo as de responsabilidade da entidade inspeccionada. As restantes prolongam-se



até ao novo ciclo inspectivo constituindo a problemática e ou são resolvidas, ou por falta de meios determina-se a sua não solução até dias melhores. Quando tal não acontece a situação agrava-se, reentrando as mesmas anomalias, após correcção administrativa – necessária pelo SIIFA para limpar a situação anterior, a mesma pode ficar condenada a repetir a situação e é por essa razão que não basta determinar a acção correctiva e um EPR responsável pela mesma, há sim, como foi referido, que dotar o sistema (EPR ou outro) de mecanismos financeiros, legislativos ou outros, mediante a natureza das soluções em causa, que de facto desbloqueiem os obstáculos até aí intransponíveis, para a solução. A advertência só é adequada para situações de negligência, anomalias em SAR, sendo contraproducente na generalidade. Não é crível serem razões deste teor que perpetuem as situações em NCR e CNV perfigurando-se como motivos mais frequentes a falta de verbas e/ou de pessoal. Consideramos assim, verdadeira a hipótese H5

H6: *Existem limitações e/ou constrangimentos concretos na aplicação informática (SIIFA) e medidas cuja implementação se aponte como necessária e adequada à situação actual.*

Da análise relativa às entrevista com o responsável pelo funcionamento do SIIFA, esclareceram-se as principais situações. O SIIFA corre num ambiente não amigável, impõe inúmeras restrições e condicionalismos aos seus utentes, não permite as funções e compatibilidades requeridas, sendo estático, isolado e portanto, passado! Constatou-se que a solução, há muito requerida pela IGFA, ficará disponível no final de 2009, com software mais potente e satisfazendo os actuais requisitos do SIIFA, dado DCSI e IGFA os terem já definido em pormenor sem manifestação de impossibilidades nem a alegação de contratempos extra. Apesar de actualmente constituir apenas uma promessa, a postura do Director da DCSI é animadora, sendo previsível cumprirem-se prazos e das expectativas, por analogia ao empenho da DCSI noutros projectos. Pelas razões apontadas consideramos verdadeira a Hipótese H6.

(2) Verificação individual e justificada das perguntas derivadas formuladas:

Pd1: *Quais são as limitações e/ou os constrangimentos actualmente existentes no sistema de inspecção da Força Aérea?*



Ao nível dos Recursos Humanos são: Pessoal, Formação em auditoria e Competências. Ao nível da Doutrina e Legislação é alguma falta de adequação das mesmas ao exercício da actividade por não definirem em concreto os meios essenciais à execução e padrões referenciais, como a falta do Manual – Guia de Inspeção genérico. Ao nível da realização das Inspeções alguma desconsideração por parte das chefias das áreas inspeccionadas, evidenciadoras de desmotivação e eventual descrédito nas mesmas. Ao nível das anomalias a definição da mesma, diferenciando-a da não conformidade e uma maior ênfase na determinação de solucionar ou não, as que se detectarem, em função de decisões fundamentadas e assumidas

Pd2: *Que medidas correctivas podem ou devem ser implementadas com vista a otimizar e actualizar o actual sistema de inspecção da Força Aérea?*

Face às principais limitações constatadas ao nível dos Recursos Humanos; A adequação das cargas de serviço ao efectivo de pessoal existente, porque apenas sobrecarregar de funções e competências provocará desmotivação, desleixe e ineficácia. A formação prévia, adequada às funções do cargo que se vai exercer, com refrescamento periódico, relativamente à auditoria e a metodologias de análise. Quanto à competência terá que se investir primeiro em formação, tempo e avaliação, continuamente, dado esta ser a soma de qualificação e experiência. Face às restantes limitações, ressalta óbvia a necessidade de criação e difusão de um Manual – Guia de Inspeção, genérico às Bases, Unidades e Órgãos da FA; bem como a adaptação do dispositivo regulamentar, normativo e legislativo à acção mais efectiva. Esta situação passa pela revisão geral de funções e missões, pois haverá que se decidir o que deve ser feito e o que deve terminar, para não cair no erro de “distribuir o mal pelas aldeias”, ao se reduzir recursos a todos.

Pd3: *Existem medidas cuja implementação, na aplicação informática, se apontem como necessárias, face às limitações e/ou aos constrangimentos concretos e actuais?*

Sim. A substituição da aplicação informática por outra que cumpra os requisitos e as necessidades actualmente definidas pela IGFA, situação que está prevista acontecer em finais de 2009, conforme definido no programa de trabalho da DCSI

(3) Verificação individual e justificada da pergunta de partida:



Pp: *Que medidas correctivas poderão implementar-se no Sistema de Inspeção da Força Aérea, de forma a mitigar as eventuais limitações e/ou constrangimentos ao seu desempenho actual?*

A necessidade de Pessoal qualificado foi considerada mais relevante na DMSA que na IGFA, mas como medida correctiva é onerosa e a longo prazo, tal como a competência, já a formação do existente oferece maior viabilidade, mas só dará frutos a médio prazo. A curto prazo só o aumento orçamental poderá dar resultados, mas até esse será limitado, pois eficiência, segurança, e profissionalismo não são bens à venda, muito menos à dimensão que a IGFA tem por missão assegurar. Assim e porque a criticidade dos recursos Pessoal e Financeiro são limitados e cada vez mais escassos, terão que se rever estratégias, equacionar modalidades de acção e definir critérios objectivos que permitam orientar a selecção das acções exequíveis deixando as outras, para não se dispersar os recursos em projectos ou missões que descredibilizem a FA.



Conclusão

No presente trabalho, relativo ao Sistema de Inspeção da Força Aérea, procuraram-se identificar as limitações e os constrangimentos ao desempenho das funções inspectivas, bem como para o Sistema de Informação de Inspeção da Força Aérea, a aplicação informática de apoio ao SIFA. O trabalho decorreu sob o método científico de Raymond Quivy e âmbito da pesquisa centrou-se nas Inspeções Globais.

O alcance dos objectivos da FA requerem a gestão racional, coordenada, eficiente e segura do vasto leque de recursos, humanos, materiais, financeiros e temporais. A sua gestão apresenta-se delicada e complexa, quer pela limitação dos mesmos, quer pela implementação de estruturas e dos respectivos processos de organização, de controlo e de interacção. Estes, além de eficazes devem ser transparentes à análise, dinâmicos e adaptáveis às contínuas exigências e aos constrangimentos sociais e políticos, realçando sempre mais as características de segurança, eficiência e profissionalismo no cumprimento da missão, com vista à obtenção de reconhecida competência e credibilidade, na sociedade interna e externa, em que se insere.

Após a introdução, onde se fez uma explanação da estrutura metodológica do trabalho, abordaram-se os conceitos basilares e semelhantes de inspeção, auditoria, embora esta última se revista de maior complexidade por se adaptar, face à evolução social e empresarial, às actuais condições, oportunidades, avanços tecnológicos e respectivos riscos., característicos da sociedade humana. A investigação é actualmente constante, seja em que área for da ciência e a par das novas possibilidades e dos avanços tecnológicos surgem, escondidos pelo tempo e pelo desconhecimento, novos riscos, boa parte deles mais nefastos do que *à priori* se pensa.

A Força Aérea, o mais recente ramo militar, pela natureza do meio em que opera, está dotada dos meios tecnológicos mais recentes, onerosos e perigosos, requerendo pois a sua



utilização um redobrado cuidado, dado até, a perigosidade das circunstâncias em que actua. Mais alto, mais veloz e com mais poder, seja ele de carga ou de fogo.

Dada a complexidade requerida pela operação e manutenção destes meios e dos equipamentos de apoio em terra ou no mar, cedo se impuseram medidas preventivas e de controlo para evitar a perda de vidas e de danos materiais, que nesta área são sempre mais avultados. Assim a Força Aérea implementou um Sistema de Inspeção interna, sob a dependência directa do seu máximo representante, dotada de pessoal com formação, experiência e autoridade que através das disposições regulamentares, normativos e legislação em geral execute inspecções nos mais variados âmbitos e matérias. O sistema actua em três níveis, o superior, o intermédio e o local, abarcando toda a cadeia hierarquica e em que cada uma destes níveis comporta um universo específico e complexo de inúmeras situações.

A IGFA, como organismo que superintende a Inspeção na Força Aérea, coordena inspecções nas seguintes áreas: Prevenção de Acidentes, Administração, Financeira, Documentação, Informática, Logística, Operações, Organização, Pessoal, Protecção Ambiental, Qualidade, Segurança Militar e Informações.

Conta para o efeito com um Inspector-Geral (Director da IGFA), cinco Inspectores Adjuntos (para as áreas de Administração Financeira, Logística, Operações, Pessoal e Segurança Militar e Informações) e um Gabinete de Prevenção de Acidentes, que intervém nas áreas de Segurança de Voo, em Terra e de Armamento e Mísseis), os quais apesar de operarem em áreas distintas, actuam conjuntamente para a realização de inspecções mais abrangentes, as Inspecções Globais.

Tendo por referencial o objectivo citado e o enquadramento acima, partiu-se para a procura dos factores passíveis de se constituírem como limitações e/ou constrangimentos. E após a fase exploratória consideraram-se sete. Recursos Humanos, Doutrina e Legislação, Instrumentos da Inspeção, A Inspeção em si própria, O Relatório final, As anomalias e por fim o Sistema de Informação da Inspeção da Força Aérea, a aplicação informática SIIFA.

Percebidos os factores acima, procuraram-se estabelecer os seus aspectos mais sensíveis, os indicadores e assim se construiu o modelo sob o qual fizemos a análise, o quadro conceptual.

Para obter a informação mais experiente e fidedigna, entrevistaram-se os Inspectores-Adjuntos, o Chefe do GPA, o Chefe da Área de Segurança de Voo e o Inspector-Geral, obtendo-se uma primeira ideia geral. Recolheram-se opiniões semelhantes e diferenciadas, ambas justificadas por posições pertinentes e fundamentadas tanto em legislação como na vida,



porém pareceu-nos algo estranho não serem referidas algumas razões expectáveis e naturais, haver muito trabalho; ser tudo para ontem; ter que estar a par de tudo o que é da área própria.

Tínhamos previsto a elaboração de uma segunda série de entrevistas, para clarificar as eventuais dúvidas e fizémo-la, desta vez na DMSA, a Direcção mais directamente ligada à manutenção inspecção e aprontamento das aeronaves. Voltamos a ouvir opiniões semelhantes e diferenciadas, ambas justificadas por posições pertinentes e fundamentadas, mas diferentes, nalguns aspectos, totalmente opostas até, no entanto e apesar de tudo, também coerentes.

Foi nesta ambiência de opiniões, condições e razões que passo-a-passo recolhemos os dados e podémos concluir, de forma sustentada, o que já à muito se sabe mas se mantêm discutível: Assim concluímos ser considerado pelos entrevistados que existem, ao nível dos Recursos Humanos, carência de pessoal, de formação em auditoria (para a função inspectiva) e falta de competência (ou seja Pessoal + Formação + Experiência + Tempo), o que é oneroso. Ao nível da Doutrina e da Legislação foi considerado, pelos entrevistados, como deficiência do sistema a inexistência de um Manual – Guia de Inspeção, a inadequação de alguma legislação, por não definir o “com o quê”, apenas o “como” e o “quando” – a problemática dos recursos. Relativamente aos Instrumentos de Inspeção não se apontaram situações mais notórias para além da relativa ao Guia de Inspeção. Ao nível das Inspeções consideraram mais a capacidade e experiência própria que a prévia solicitação de informação ao inspeccionado, tais como registos de certificados e de controlos preventivos. Quanto aos relatórios temos a referir que sendo standardizados e claramente definidos no manual do SIFA – RFA25-1(C) e da IGFA apresentam-se com clareza. Ao nível das Anomalias foi notória a referência a continuidade de situações já anómalas à muito e à falta de recursos e/ou de autoridade para a sua solução, podendo daí advir descrédito e mal estar. Finalmente e quanto ao SIIFA constátamos que a situação se encontra já encaminhada para a posição desejada, sendo previsível a sua efectivação pelo historial de desempenho e competência da DCSI.

Relativamente à situação actual, propomos as seguintes recomendações:

A redefinição de funções a nível geral, tendo por orientação a adequação da formação e da competência, de forma exequível, evitando tanto quanto possível situações de acumulação de funções, a chefia de secções com missões obviamente distintas e opostas, no sentido de evitar tanto quanto possível situações que de algum modo possam gerar um clima desmotivador ou façam cair sob o exercício da função o ónus da escolha entre o prioritário e os custos, sob o compromisso do bom senso.



A implementação de legislação que diz como e quando se faz, sem incluir outra que diga que a não disponibilidade dos meios inviabiliza o exercício racional e responsável da função.

A sensibilização a nível superior quanto à necessidade de se terem que fazer opções radicais e assumir de forma fundamentada a postura racionalmente correcta, mesmo quando não seja essa a intenção pessoal nem a motivação própria da cultura interna da FA. Referimo-nos obviamente à tomada de decisão das grandes questões. – Parar com a operação de determinado meio, encerrar este ou aquele serviço ou cessar determinada função, libertando recursos para outras mais necessárias, prioritárias ou carentes, ou, manter esse meio, serviço ou função, ainda que sem os recursos reconhecidamente considerados necessários dispor, à custa da dispersão dos recursos.

Assim e porque a criticidade dos recursos Pessoal e Financeiro são limitados e cada vez mais escassos, terão que se rever estratégias, equacionar modalidades de acção e definir critérios objectivos que permitam orientar a selecção das acções exequíveis deixando as outras, para não se dispersar os recursos em projectos ou missões que descredibilizem a FA.

Da análise à actual implementação do sistema de inspecção na FA pretendemos aferir a dinâmica, assertividade, face às capacidades e vulnerabilidades que atravessa e desejamos poder contribuir para melhorar o SIFA pela crítica construtiva e coerências das recomendações.

Óbviamente tais medidas requerem estudos profundos e polémicos, mas em situações de redução orçamental, a falta de decisão pode revelar-se tão grave quanto a ambição desmedida de tudo querer manter sem poder.



Bibliografia

Livros

- QUIVY Raymond e CAMPENHOUDT Luc Van (1992),
Manual de investigação em Ciências Sociais. Edições Gradiva.
- José Crespo Carvalho, Vítor Carvalho, Luís Ferreira, Nuno Garcia, Sónia Pedro e Amândio Pereira (2001), Auditoria Logística – Medir para gerir. Edições Sílabo.
- Alberto Carneiro (2004), Auditoria de Sistemas de Informação, FCA, Editora Informática.
- CHIAVENATO Idalberto (1991), Recursos Humanos na Empresa, Editora Atlas, S.A.

Publicações Militares

- DFA 330-5 Guia de inspeção de Segurança de Voo (Março 1995). FA
- DFA 330-6 Guia de Segurança em Terra (Abril 1997). FA
- Directiva Nº 3/08, Módulos de pessoal para operação e manutenção dos Sistemas de Armas.
- EIGFA 330-7 Guia de Segurança de Armamento e Mísseis (julho 2004)
- RFA 330-1 (Outubro 1999). Prevenção de Acidentes. FA
- RFA 303-1 Volume VI (A) (1986). Organização do CLAFA. FA
- RFA 303-3 (B) (Março 2008), Organização e Normas de Funcionamento da IGFA
- RFA 305-1 (B) (Fevereiro 1999), Regulamento da Organização das Bases Aéreas; FA
- RFA 401-1 (1981). Regulamento de Manutenção de Aeronaves da Força Aérea (REMAFA)
- RFA 401-1 (A) Volume I (Junho 2002). Sistema de Gestão da Qualidade. FA



Publicações Cíveis

- Práticas Profissionais de Auditoria Interna (2004); IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna.

Internet

- APCER (2003). Guia interpretativo ISO 9001:2000, [referência de 10 de Janeiro de 2007] Disponível na Internet em: <http://www.apcer.pt/downloads/doctecnica/Guia_final.pdf>.
- Auditoria (2005). Conceitos gerais. Disponível na Internet em:
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Auditoria>>
<http://pwp.netcabo.pt/0440369301/gestao_web/6_sem/auditoria/auditoria.pdf>
<<http://www.reitoria.rei.unicamp.br/auditoria/index.php?pagina=institucional&sg=2>>
<http://www.reitoria.rei.unicamp.br/auditoria/documentos/manual_proc_audit.pdf>
- Auditoria Interna (2009). Disponível na Internet em:
<<http://www.ipai.pt/gca/index.php?id=32>>
<http://www.ipv.pt/millennium/ect13_3.htm>
<http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso>
<http://www.ipad.mne.gov.pt/index.php?Itemid=192&id=161&option=com_content&task=view>
- Mudança organizacional no próximo milénio, por Paulo José Nazaré Correia. Disponível na Internet em: <http://www.ipv.pt/millennium/arq13_2.htm>
- PRONACI – Gestão da QWualidade. Disponível na Internet em:
<http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2005-03-08_15-24-12_gestao%20qualidade.pdf>
- Princípio da Materialidade. Disponível na Internet em:
<http://www.associacaodeinvestidores.com/wikinveste/index.php?title=Princ%C3%ADpio_da_materialidade>

Normas

- NP EN ISO 9000:2000, (2001). Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.



- NP EN ISO 9001:2001 2ªed (2001). Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos. Instituto Português da Qualidade.
- NP EN ISO 9004:2000, (2001). Sistema de Gestão da Qualidade – Linhas de Orientação para melhoria de desempenho. Instituto Português da Qualidade.
- NP EN ISO 19011:2002, (2003). Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental. Instituto Português da Qualidade.

Entrevistas

- Entrevista ao Sr. TGen Alfredo Cruz, na Inspeção Geral da Força Aérea, Director da IGFA/CLAFa, em Alfragide, de 13 de Março de 2009;
- Entrevista ao Sr. TGen Carlos Gromicho, Director da DINST/CLAFa, Direcção de Instrução, em Alfragide, 18 de Março de 2009;
- Entrevista ao Sr. MGen Humberto Gonçalo, Director da DMSA/CLAFa, Direcção de Manutenção dos Sistemas de Armas, em Alfragide, 23 de Março de 2009;
- Entrevista ao Sr COR/TOCC Álvaro Jesus, Inspector-Adjunto da IGFA
- Entrevista ao Sr COR/ENGAER Carvalheira Almeida, Inspector-Adjunto da IGFA
- Entrevista ao Sr COR/TPAA José Nunes, Inspector-Adjunto da IGFA
- Entrevista ao Sr COR/ADMAER Armindo Sampaio, Inspector-Adjunto da IGFA
- Entrevista ao Sr TCOR/PILAV José Pacheco, Chefe do GPA da IGFA
- Entrevista ao Sr TCOR/ENGAER Pedro Salvada, da DMSA
- Entrevista ao Sr TCOR/PILAV Miguel Carneiro, Chefe da Área de Seg. Voo da IGFA
- Entrevista ao Sr TCOR/ENGEL António Fernandes, da IGFA
- Entrevista ao Sr MAJ/TABST José Pereira, da IGFA
- Entrevista ao Sr MAJ/TMMA Abílio Martins, da DMSA
- Entrevista ao Sr MAJ/ENGAER Rui Magalhães, da DMSA
- Entrevista ao Sr MAJ/ENGAER Nuno Lavado, da DMSA
- Entrevista ao Sr CAP/TINF Jorge Veredas, da DCSI
- Entrevista ao Sr CAP/ENGEL Carlos Carneiro, da DMSA
- Entrevista ao Sr CAP/ENGAER José Costa, da DMSA
- Entrevista ao Sr CAP/ENGAER Frederico Lemos, da DMSA



- Entrevista ao Sr TEM/TMMA João Pita, da DMSA



ANEXO A

Glossário²⁷

Anomalia. Desvio ao cumprimento do normativo aplicável, ou sua inadequação ou inexistência, incumprimento de ordens ou programas de acção, no todo ou em parte, face a situações concretas que comprometam ou possam influenciar negativamente o cumprimento de missão ou a consecução dos objectivos definidos.

Anomalia corrigida. Toda a situação anteriormente anómala que, após a introdução das medidas correctivas, foi validada como completamente corrigida, tendo cessado os efeitos negativos que lhe estavam associados.

Auditoria interna. Actividade independente (inclui o outsourcing) de avaliação objectiva e de consultoria. Visa acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização, assistindo-a na consecução dos seus objectivos, através da abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação dos processos de gestão do risco, controlos e governação. (Definição do IPAI – Março 2007).

Avaliação do risco. Processo sistemático de análise e investigação das causas e da medição das consequências de situações perigosas detectadas ou de condições adversas prováveis.

Código de Avaliação de Risco (CAR). É uma qualificação do risco, que combina os elementos da gravidade do risco e a probabilidade da ocorrência e é expresso com um único algarismo árabe que pode ser usado para ajudar a determinar as prioridades para lidar com o risco.

Conformidade. Grau de concordância mensurável e relativo a um padrão ou procedimento²⁸.

Controlo. Acção permanente e global, exercida por qualquer titular de comando, direcção ou chefia, independentemente do seu nível hierárquico, através da qual o mesmo se assegura do cumprimento dos princípios, regulamentos, normas, directivas, instruções, ordens e programas adoptado e de que a coordenação entre sectores está a ser observada e executada.

Controlos. Medidas que são implementadas para eliminar ou reduzir o risco para níveis controláveis.

Custo. Ordem de grandeza do montante necessário à correcção das deficiências.

Eficácia. Capacidade de atingir os objectivos fixados, independentemente das metodologias e dos recursos aplicados.

Eficiência. Capacidade de executar correctamente as tarefas com a maior simplicidade e economia de meios. Avalia-se por comparação dos resultados alcançados com os meios consumidos para os obter.

²⁷ Definições extraídas do parágrafo 104.b do RFA 25-1(C) de SET 2008 – Sistema de Inspeção da Força Aérea

²⁸ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Conformidade>



Gestão do Risco. Processo utilizado para tratar o risco associado às múltiplas actividades da Força Aérea, e que inclui a identificação de situações perigosas, a avaliação do risco, a decisão, a implementação dos controlos e a supervisão;

Inspeção. Acção periódica, de âmbito variável, exercida pelo Comandante, Director ou Chefe, ou em seu nome por entidade para tal nomeada, com o objectivo de tomar conhecimento dos problemas existentes, das suas possíveis causas e consequências, e bem assim encontrar soluções correctivas tendo em vista a resolução dos mesmos;

Necessidade. Problema originado pela indispensabilidade de suprir ou colmatar uma situação que se apresenta num determinado momento ou de satisfazer um requisito entretanto definido superiormente;

Pertinência. Adequação das medidas e dos meios adoptados à satisfação dos objectivos pretendidos, bem como a influência nos mesmos, decorrentes de factos ou situações concretas.

Processo. (do latim *pro+cedere* é o verbo que indica a acção de avançar, ir para frente). É o conjunto sequencial e peculiar de ações ou tarefas com o objectivo de atingir uma meta. É usado para criar, fazer, inventar, projectar, transformar, produzir, controlar, manter ou usar produtos ou sistemas. Converte entradas em saídas e tem subjacente a ideia de “acrescentar” valor a algo²⁹.

Qualidade. Conjunto das características de uma entidade que lhe confere aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas, podendo estas ser traduzidas em termos de critérios (requisitos de qualidade) envolvendo aspectos de desempenho, de facilidade de utilização, de disponibilidade, de fiabilidade, de manutenção, de segurança, de ambiente e de economia. A presente definição não esgota todos os aspectos que poderão estar associados à aplicação do conceito multidimensional de qualidade. Para uma explanação mais detalhada deste conceito deverá ser consultada a Norma Portuguesa EN ISO 9001;

Risco. Termo que indicia uma situação cuja gravidade pode induzir perdas com um grau mais ou menos elevado de probabilidade

Risco residual. Termo que indica a situação de risco que remanesce após a aplicação das medidas de controlo destinadas a anular ou mitigar a ocorrência de um determinado risco;

Sistema de Inspeção. Conjunto de órgãos que trabalham em ligação entre si, com base num conjunto de procedimentos e formas de actuação superiormente definidos, tendo como função, total ou parcialmente, o exercício da actividade “Inspeção”;

Situação Perigosa ou Perigo. Uma condição com o potencial para causar mortos ou feridos, destruição de propriedade ou degradação inaceitável da missão;

²⁹ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Processo>



ANEXO B

Relação dos Órgãos Inspectores-Gerais na FA³⁰

- IGFA - INSPECÇÃO GERAL DA FORÇA AÉREA**
- GPA** - Gabinete de Prevenção de Acidentes.
 - SV** - Segurança de Voo.
 - ST** - Segurança em Terra.
 - SAM** - Segurança de Armamento e Mísseis.
 - IAF** - Inspeção de Administração Financeira.
 - ILOG** - Inspeção de Logística.
 - IOPS** - Inspeção de Operações.
 - IPES** - Inspeção de Pessoal.
 - ISMI** - Inspeção de Segurança Militar e Informações.
- VCEMFA - VICE-CHEFE DO ESTADO MAIOR DA FORÇA AÉREA**
- SDFA** - Serviço de Documentação da Força Aérea.
 - SR** - Sub-Registo OTAN.
- COFA - COMANDO OPERACIONAL DA FORÇA AÉREA**
- CGTA** - Centro de Gestão de tráfego Aéreo.
 - A-6SC** - Sistemas de Comunicações.
 - GSMFA**- Gabinete de Segurança Militar da Força Aérea.
 - A-6SI** - Sistemas Informáticos.
 - CIMFA** - Centro de Informação Metereológica da Força Aérea.

³⁰ Conforme o parágrafo 202 e Anexo A do RFA 25-1(C) de SET 2008 - Sistema de Inspeção da Força Aérea



ANEXO B

Relação dos Órgãos Inspectores-Gerais na FA (continuação)

CLFA - COMANDO LOGÍSTICO DA FORÇA AÉREA

DAT - Direcção de Abastecimento e transportes.

DEP - Direcção de Engenharia e Programas.

DI - Direcção de Infra-estruturas.

DMSA - Direcção de Manutenção de Sistemas de Armas.

GPA/CLFA - Gabinete de Prevenção de Acidentes do CLFA

CPESFA - COMANDO DE PESSOAL DA FORÇA AÉREA

DINST - Direcção de Instrução.

DP - Direcção de Pessoal.

DS - Direcção de Saúde.

SAR - Serviço de Assistência Religiosa.

SAS - Serviço de Acção Social.

SJD - Serviço de Justiça e Disciplina.

DCSI - Direcção de comunicação e Sistemas de Informação

DFFA - Direcção de Finanças da Força Aérea.

Unidades e Órgãos (pelos respectivos Comandantes, Directores ou Chefes)

“As Unidades e Órgãos, dependentes hierárquica e funcionalmente, de cada Comando funcional e tecnicamente das respectivas Direcções técnicas, constituem o nível de execução, organizado nas grandes vertentes de operações e de apoio, dimensionadas cada uma de modo variável, conforme a sua missão e a natureza dos meios atribuídos.”³¹

Compete às Unidades e Órgãos da componente operacional do sistema de forças transformar as directivas em execução criando o PRODUTO OPERACIONAL que as justifica.

³¹ Conforme referido no site oficial da Força Aérea, em www.emfa.pt



ANEXO C

Competências Gerais dos Órgãos Inspectores³²

Atribuídas a todos os Órgãos Inspectores para a execução eficiente da função controlo:

- a.** Analisar normativos vigentes, programas, planos, estatísticas, relações de autoridade ou outros elementos que permitam pôr em evidência áreas carecendo de inspecção;
- b.** Preparar, coordenar e executar os programas de inspecção que cubram na globalidade as funções essenciais sem sobreposições e/ou lacunas;
- c.** Verificar em que medida as diferentes entidades são capazes de satisfazer os requisitos especificados;
- d.** Preparar e processar os relatórios de inspecção e manter registos adequados da actividade inspectiva;
- e.** Garantir que as avaliações finais se baseiem em observações imparciais e traduzam não só as deficiências como também as excelências;
- f.** Reunir as disposições normativas aplicáveis e outros elementos indispensáveis à apreciação de todas as actividades a inspecionar;
- g.** Preparar e manter actualizados os guias ou questionários adequados às acções de inspecção a desenvolver, tendo em vista verificar não só o cumprimento das disposições, referidas em 302. f., como identificar disposições, funções ou actividades que se revelem desnecessárias, ineficazes, impraticáveis ou anti-económicas;
- h.** Identificar, avaliar, atribuir um código de risco e a estimativa de custo, e recomendar a implementação das medidas de controlo, de acordo com a gestão de risco.
- i.** Preparar e recomendar acções correctivas, baseadas na análise racional dos factores intervenientes, para a resolução das anomalias;
- j.** Controlar a execução das acções correctivas superiormente aprovadas.

³² Conforme o parágrafo 302 do RFA 25-1(C) de SET 2008 - Sistema de Inspeção da Força Aérea



ANEXO D

Designação das inspeções quanto ao tipo ³³

- **Inspeções Globais** (IG) Conduzidas pela IGFA e de acordo com o plano anual aprovado;
- **Inspeção ao Sistema de Inspeção da Força Aérea** (ISIFA) Conduzida pelo Inspector-Geral da Força Aérea;
- **Inspeção de Prevenção de Acidentes** (IPA) Conduzida pela IGFA, Comandos Funcionais ou Unidades e Órgãos com responsabilidades na área de Prevenção de Acidentes.
- **Inspeção de Programas e Sistemas** (IPS) Normalmente conduzida pela IGFA, poderá sê-lo pelo Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (VCEMFA), Comandos Funcionais, DCSI ou outros órgãos com responsabilidade inspectiva, se for determinado superiormente.
- **Inspeção Técnica** (IT) Conduzida pelo Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (VCEMFA), Comandos Funcionais, DFFA ou outro órgão c/ responsabilidade inspectiva.
- **Inspeção Sectorial** (IS) Conduzida pelo Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (VCEMFA), Comandos Funcionais, DFFA ou outro órgão c/ responsabilidade inspectiva.
- **Inspeção de Âmbito Interno** (IAI) Promovida e conduzida pelos seus Comandantes, Directores ou Chefes, às subunidades ou órgãos sob a sua respectiva dependência.
- **Visita de Acompanhamento** (VA) Conduzida pela IGFA, VCEMFA e Cmd. Funcionais.

Nota: As inspeções sublinhadas são as conduzidas pela IGFA

³³ Síntese do Parágrafo 402 do RFA 25-1(C) de SET 2008 – Sistema de Inspeção da Força Aérea



ANEXO E

**Classificação da Apreciação Global
relativamente às Unidades/Órgãos inspeccionados³⁴**

- ▶ **Bom** - O funcionamento operacional, técnico e administrativo decorre praticamente sem erros. Verifica-se a prática deliberada de iniciativa, imaginação e competência profissional, sendo bons os resultados obtidos;
- ▶ **Normal** - O funcionamento operacional, técnico e administrativo cumpre, no geral, os requisitos normativos existentes, estando isento de erros graves. Verifica-se, genericamente, a prática da legislação em vigor;
- ▶ **Não satisfatório** - O funcionamento operacional, técnico e administrativo não atinge os patamares mínimos exigíveis (facto concreto) podendo vir a resultar falhas significativas, com consequentes reflexos no cumprimento da missão.

³⁴ Síntese do Parágrafo 506(c) do RFA 25-1(C) de SET 2008 – Sistema de Inspeção da Força Aérea



ANEXO F
Gestão do Risco

Tabela 5 - Escalas de Análise relativos ao Risco ³⁵

| Níveis de Gestão do Risco | Matriz de Gestão do Risco | Probabilidade de ocorrência | Atribuição De custos | Código de Avaliação do Risco (CAR) |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------------------|
| Crítico | I – Muito Grave | A – Muito Frequente | 1 Superior a 50.000 € | 1 – Muito Elevado |
| | II – Grave | B – Frequente | 2 de 20.000 a 50.000 € | 2 – Elevado |
| Deliberado | III – Moderada | C – Provável | 3 de 10.000 a 20.000 € | 3 – Moderado |
| Detalhado | IV – Baixa | D – Baixa | 4 de 5.000 a 10.000 € | 4 – Baixo |
| | V – Inexistente | E – Muito Baixa | 5 Até 5.000 € | 5 – Desprezável |

Tabela 6 - Conforme a Tabela 9-1 do RFA 25-1 (C)

| | | CATEGORIA da GRAVIDADE da ANOMALIA ou SITUAÇÃO PERIGOSA | | | | |
|-----------------|------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------|---|---------------------|
| | | I | II | III | IV | V |
| RECURSOS | Pessoas | - Morte | - Feridos Graves - Doença grave | - Feridos ligeiros - Doença | - Ameaça Mínima - Doença sem gravidade | - Sem consequências |
| | Infra-estruturas | - Perda | - Destruição - Degradação elevada | - Danos - Degradação | - Degradação mínima | - Sem consequências |
| | Equipamentos Materiais | - Perda | - Degradação elevada | - Danos - Degradação | - Deterioração mínima | - Sem consequências |
| | Missão | - Grave Prejuízo - Degradação inaceitável | - Impacto significativo | - Limitações | - Impacto mínimo | - Sem consequências |

Tabela 7 - Código de Avaliação do Risco

| Tabela 9-II do RFA 25-1 (C) | PROBABILIDADE | | | | |
|-----------------------------|---------------|---|---|---|---|
| GRAVIDADE | A | B | C | D | E |
| I | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| II | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| III | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| IV | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| V | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| | | | | | |
|-----------------|---------------|---------|----------|-------|-------------|
| Legenda: | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| | Muito elevado | Elevado | Moderado | Baixo | Desprezável |

³⁵ Conforme o Parágrafo 904 (b) do RFA 25-1(C) de SET 2008 – Sistema de Inspeção da Força Aérea



ANEXO G

c. Os Inspectores do SIFA

Dado a função do SIFA não constituir actividade executiva, a sua eficácia e eficiência só são visíveis pela participação empenhada e integrada das várias instâncias intervenientes nos processos, quer quanto à efectiva implementação das disposições, quer quanto às correções. Neste sentido o CEMFA determinou a atribuição, aos órgãos inspectores-gerais³⁶, de um conjunto de dez competências³⁷ a observar pelos respectivos inspectores locais e para todos os titulares de cargos de chefia na IGFA, um conjunto de vinte competências³⁸.

Compete aos inspectores das Unidades e Órgãos locais a elaboração do planeamento anual das inspeções do ano seguinte, e o seu envio ao Comando Funcional de que depende até 31 de Janeiro, os quais o integram na proposta do plano de inspeções, do ano seguinte para a sua área de autoridade hierárquica e/ou técnica, e enviam à IGFA até 28 de Fevereiro.

d. As Inspeções do SIFA

Quanto à forma de realização (urgência, abrangência e preparação), as inspeções classificam-se³⁹ em Programadas (realizadas conforme o plano aprovado) e em Inopinadas (devidas ao surgimento inesperado de uma razão concreta que determine a sua necessidade).

Quanto à periodicidade, com vista à eficácia das acções inspectivas, a FA determinou a execução de ciclos inspectivos, cuja periodicidade máxima, não ultrapasse os quatro anos⁴⁰, tendo em conta a dimensão, complexidade e importância do Comando/Unidade/Órgão em causa e a capacidade específica do órgão inspector (que deve evitar a falta da sua realização).

e. O Plano Anual de Inspeções do SIFA

Assim compete a IGFA, como autoridade responsável do SIFA, a sua coordenação eficiente e faseada de: Preparação; Execução; Análise e discussão dos elementos recolhidos; e Elaboração do relatório final. Processo essencial à credibilização efectiva destas inspeções.

Para que as inspeções se caracterizem pela complementaridade, sejam abrangentes, efectivas e tenham em conta o indicador de Performance (IP) preconizado é requerido que tenham um carácter programado (planeado e calendarizado) e convenientemente executado.

³⁶ Síntese do Parágrafo 202 do RFA 25-1(C) Ver Anexo B – Relação do Órgãos Inspectores-Gerais

³⁷ Síntese do Parágrafo 302 do RFA 25-1(C) Ver Anexo C – Competências Gerais dos Órgãos Inspectores

³⁸ Síntese do Parágrafo 401 do RFA 303-3

³⁹ Síntese do Parágrafo 401 do RFA 25-1(C) Ver Anexo D - Designação das Inspeções quanto ao tipo

⁴⁰ Síntese do Parágrafo 403 do RFA 25-1(C)



f. Os Relatórios de Inspeção

Na Força Aérea os relatórios das inspeções classificam-se ⁴¹ em Preliminares e Finais, sendo standartizados, datados, assinados e expedidos com uma classificação de segurança.

Preliminares - São realizados durante a inspeção e exclusivamente destinados à comunicação antecipada das deficiências ou anomalias detectadas que careçam de acção correctiva urgente, são prioritários, e de comunicação obrigatória ao Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) se contiverem anomalias classificadas com o Código de Avaliação de Rico (CAR) 1 - de natureza “Muito Grave” e a mais alta.

Finais - São realizados após o *terminus* da inspeção e da análise fundamentada dos dados, têm formato standartizado, são factuais, completos, contendo toda a informação pertinente ao observado e alisserçado em documentação vigente (regulamento, norma, directiva, instrução). Assim devem conter para cada anomalia inscrita, a sua descrição completa e detalhada, a referência da área inspeccionada, o inspector, a gravidade e a probabilidade, o Código de Avaliação de Risco (CAR) o custo, os comentários considerados necessários, a recomendação relativa à sua resolução, ou medidas correctivas, e a designação da Entidade Primariamente Responsável (EPR), sendo conclusivos e dotados de parecer final, recomendações e com a classificação de apreciação global⁴².

Os relatórios de inspeções realizadas pela IGFA são sempre submetidos à apreciação do CEMFA, sendo distribuídas cópias do relatório formal com o despacho do CEMFA à Unidade/Órgão inspeccionado, ao Comando Funcional do qual depende hierarquicamente e aos Comandos Funcionais e Órgãos inspectores, de nível intermédio, intervenientes no processo correctivo de uma ou mais anomalias detectadas no decurso da acção inspectiva⁴³.

g. As Anomalias

Na FA designam-se anomalias, todas as não conformidades, desvios, falhas, erros ou situações adversas passíveis de ser mensuráveis, decorrentes do não cumprimento de normas ou da omissão de legislação aplicável, havendo delas conhecimento e previsibilidade nefasta.

O ciclo desde a detecção e reporte até à resolução comprovada, comporta as seguintes fases: Sem Acção Registada (SAR), Não Corrigida (NCR), Corrigida Administrativamente (CRA), Correção Não Validada (CNV), Corrigida (CRR) e Validada (VAL), no SIIFA.

⁴¹ Conforme parágrafos 601 e 603 do capítulo 6 do RFA 25-1(C) de SET 2008

⁴² Conforme o Parágrafo 506 (c) do RFA 25-1(C) Ver Anexo E – Classificação da Apreciação Global

⁴³ Conforme o Parágrafo 702 (b) do RFA 25-1(C)



h. Código de Avaliação do Risco

A FA atribui a função de controlo e às actividades de prevenção aos Órgãos Inspectores do SIFA, ressalvando porém que a protecção dos recursos, através do controlo dos riscos, além de ser uma das tarefas de gestão, é responsabilidade e exercício permanente de todos, indispensável à consecução dos objectivos definidos.

O RFA 25-1(C) SIFA⁴⁴, define a doutrina, os princípios gerais, as responsabilidades e determina: O processo de gestão do risco (em seis fases), Os níveis de gestão do risco (três), A matriz de Gestão de risco (cinco categorias), A probabilidade de ocorrência (cinco casos), A atribuição de custos (cinco intervalos) e por fim o Código de Avaliação do Risco (CAR) que qualifica o risco, combinando os elementos de gravidade, probabilidade e custos, exprimindo-o num único algarismo árabe, para determinar a prioridade na tomada de acção.

i. Indicadores de performance

São referenciais mensuráveis, que na presente situação são quantitativos, usados para determinar o grau de execução das medidas correctivas recomendadas. Visam evidenciar de forma simples e coerente a eficiência do desempenho na realização das acções correctivas e a FA adoptou os seguintes Indicadores de Performance (IP) de referência:

Tabela 10 - Indicadores de Performance de referência

| Evolução da correcção das anomalias ao longo do tempo. Conforme determinado no parágrafo 704 do RFA 25-1(C) | |
|--|---|
| % | Ano ao fim do qual devem ficar corrigidas |
| 70% | 1º |
| 15% | 2º |
| 10% | 3º |
| 5% | Provavelmente sem correcção |

Devido ao facto da consulta, e/ou alteração à situação das anomalias, só poder ser feita através do Sistema de Informação de Inspeção da Força Aérea (SIIFA) e do mesmo poder não estar disponível a todos os intervenientes por motivos de configuração do sistema, de códigos de validação e autorização de acesso, os prazos só se devem contar a partir da data em qua a entidade responsável e competente possa de facto intervir na aplicação informática.

⁴⁴ Nos Parágrafos 901 a 904 do RFA 25-1(C) Ver Anexo F – Gestão do Risco



ANEXO H - Quadro conceptual

| CONCEITO | DIMENSÕES | VARIÁVEIS | INDICADORES |
|--|----------------------------------|--|---|
| Recursos Humanos | Existência | Dotação atribuída | Módulo Orgânico/Real |
| | Efectividade | Disponibilidade | Permanente e Exclusiva |
| | Competência | Formação | Qualificação, Certificação e Plano de cursos periódicos. |
| | Adequação | Funções | Capacidade de execução |
| | Desempenho | Eficiência | Ocupação / Actividades |
| | Estabilidade | Permanência | Tempos de colocação |
| Doutrina e Legislação | Disponibilidade e Especificidade | Acessibilidade para Consulta/Aplicação | Relação da existente Existência de lacunas |
| | Controlo documental | A periodicidade de procedimentos | Registo, Controlo Pesquisa e Análise |
| | Actualização | Validade | Situação / Estado geral |
| | Adequação e Implementação | Ao desempenho da função de inspecção | Clara, Concisa, Eficaz Existência de lacunas |
| Instrumentos da Inspeção | Especificidade | Existências | Relação dos mais usados |
| | Adequação | | Solidez e Historial |
| | Monitorização | Periodicidade e Divulgação | Quem, Com que intervalos |
| | Actualização | | Que formas, Situação actual |
| | Factores críticos | Processos e Indicadores | Rectidão da execução |
| | Transparência | Guia de Inspeção | Fiabilidade dos Indicadores |
| | Objectivos | Adequação | Conteúdos e Critérios |
| | | | Abrangência e Eficiência |
| Inspeções | Insp. Global | Periodicidade | Por Órgão e Comando |
| | Preparação | Planeamento anual | Procedimentos/Historial |
| | Inspectores | Empenhamento | Dispendido anualmente IGFA e outras Entidades |
| | Execução | Abordagens usadas | Entrev./Questio./Observ |
| | | Processos vistos | Aplic. Estatísticas, Docs |
| | Seqüência | Procedimentos | As Fases das Inspeções |
| | Adequação | Desempenho | Geral / Aspectos críticos |
| Relatórios | Ferramentas usadas | Registo e Controlo | Aplicações, Processos, etc |
| | Ocupação | Elaboração | Tempo dispendido entre o fim da inspeção e a entrega do relatório |
| | Objectivo | Formato em vigor | Eficiência / Limitações |
| Anomalias | Tipicidade | Classificação | Frequência, Tipos e razões |
| | Procedimentos | Acompanhamento | Quem, Como, até quando |
| | | Situações corrigidas | % Total e Rapidez média |
| | | Situações pendentes | Qtd(s) e Principais causas |
| Clareza das soluções | Adequação | Ações, Entidades, Prazos | |
| SIIFA Sistema de Informação da Inspeção da Força Aérea | Operação diária | Instruções/Assistência | Existência e Eficiência |
| | Acessibilidade | Registo e Controlo | Fiabilidade e Segurança |
| | | Consulta e Pesquisa | Operacional e Intuitiva |
| | Periodicidade | Actualização | Existência e Eficiência |
| | Objectivo | Adequação | Adaptável/Evolutiva/Eficaz |
| Estrutura e Funções | Limitações | Actuais / Soluções propostas | |



ANEXO I

b. Abordagem prática

Constuiu-se e testou-se um inquérito num grupo da FA externo ao SIFA e verificou-se em (25%) alguma dificuldade na atribuição de valores qualitativos, (16%) de respostas em branco a perguntas abertas e cerca de (25%) com perca do conteúdo mais qualitativo nas questões abertas por não haver a presença e a insistência do elemento interessado, tendo-se também perdido (33%) dos inquéritos por falta de retorno. Assim após ponderar os prós e contras decidiu-se optar pela realização de entrevistas, dado serem mais qualitativas e apesar de sujeitas a interpretação mais subjectiva. Do planeamento resultou uma pergunta inicial aberta, dirigida aos objectivos, passível da maior amplitude de resposta e simultaneamente de maior restrição ao âmbito do trabalho, sem se referir qualquer dos conceitos já considerados no quadro conceptual, e que foi a seguinte:

- Da sua experiência quais são as limitações e constrangimentos ao actual desempenho das suas funções de inspecção e que eventuais medidas correctivas são necessárias?

Após o entrevistado esgotar a resposta à questão faz-se uma série de perguntas de resposta rápida (Sim/Não), relativas aos indicadores ainda por focar e por ordem de conceito, até os esgotar. No final pede-se a indicação relativa ao conceito considerado mais relevante.

c. Realização das entrevistas

1ª Etapa – Aos Inspectores Adjuntos: Área de Pessoal, Área de Operações, Área de logística, Área de segurança Militar e Informações, Área de Administração Financeira, Chefe do Gabinete de Prevenção de Acidentes: e Chefe da Área de Segurança Voo

2ª Etapa – A gestores da DMSA que já tivessem realizado ITF(s) ou participado em IG(s), tendo o cuidado de orientar a pergunta inicial especificamente para a função inspecção. *(A selecção da DMSA e não outra, decorreu da nossa maior afinidade com os pressupostos inerentes à inspecção no ambiente aeronautico, tornando-se já talvez muito ambicioso).*

3ª Etapa – Ao elemento da DCSI responsável pela aplicação informática SIIFA, tendo o cuidado de orientar essa entrevista exclusivamente para a aplicação informática SIIFA.



4ª Etapa – Aos Directores das seguintes Direcções: DINST, DMSA e IGFA, para a obtenção de posições mais abrangentes e perceber numa óptica mais global, quais as suas principais preocupações e orientações, como elementos quer mais experientes quer responsáveis pela orientação de topo no que concerne à temática da inspecção,

Após a realização do 1º bloco de entrevistas, exclusivamente a militares da IGFA, constatou-se, tal como previsto e resultante da alínea b do parágrafo do 503 do RFA 25.1(C), ser elevada a participação de elementos externos à IGFA na execução das inspecções globais.

Assim procedeu-se à realização do 2º bloco de entrevistas centradas em militares da DMSA com as condições requeridas e à entrevista do 3º bloco, especificamente para o SIIFA.

Com o 4º bloco de entrevistas, intencionalmente deixado para o final, pretendemos constatar o corroborar de posições, pelos Directores relativamente aos militares que dirigem e aferir a noção quer da visão de topo da problemática quer das linhas mestras de orientação.



ANEXO J

Análise às entrevistas relativamente aos Recursos Humanos⁴⁵.

Módulo Órgânico – Na IGFA existe e está aprovado, já na DMSA não existe módulo orgânico, sendo referido por 75% dos entrevistados a existência de um módulo proposto e do qual se aguarda despacho - o que tem apenas validade interna e só se ainda se mantiverem as mesmas pessoas, intenções e os pressupostos anteriores. Esta situação de indefinição é percebida na DMSA como uma deficiência actual.

Quanto à existência de Pessoal, a análise das entrevistas revela que na IGFA há alguma de falta de pessoal, verificando-se actualmente a falta de quatro elementos, Adjuntos dos Inspectores-Adjuntos das áreas (GPA, IPES, ISMI, IOPS). Na DMSA verifica-se uma maior noção de falta de pessoal. 87,5% dos entrevistados considera existir falta de pessoal, os restantes 12,5% consideram que o existente é suficiente para o trabalho que se faz, acabando por referir que “*Se houvesse mais pessoal sempre teríamos mais disponibilidade e poderíamos fazer mais.*”

Quanto à exclusividade do Pessoal todo o pessoal colocado na IGFA exerce o cargo em exclusividade, sem acumulação de funções e conforme o RFA 25-1(C), a IGFA pode solicitar a cedência e a cativação à inspecção, de pessoal qualificado em assuntos técnicos ou de natureza particular, por não ser sustentável a detenção permanente dos mesmos. Assim se justifica que por vezes as equipas da IGFA comportem catorze ou até mais elementos. Na DMSA e quanto às funções de inspecção, não se recorre a pessoal do exterior (cede-se aos Comandos funcionais e à IGFA quando o solicitam, bem como apesar de não haver situações de acumulação de funções, há cedência temporária de elementos qualificados para o apoio às actividades lectivas na Academia da Força Aérea, situação que de algum modo sempre afecta. Conclui-se que o Pessoal é exclusivo na IGFA e predominantemente exclusivo na DMSA, de onde se percebe que existem diferentes disponibilidades.

Quanto à permanência do Pessoal todo o pessoal colocado na IGFA tem mais de três anos de colocação, conforme recomenda o parágrafo 204 do RFA 25-1(C). Na DMSA não está regulamentada nenhuma orientação concreta. Pela experiência dos entrevistados a permanência média é superior a três anos. Pelo que quanto à permanência conclui-se ser estável em ambos.

⁴⁵ Ver os Anexos I e J (Principais observações e comentários dos entrevistados)



Quanto à qualificação do Pessoal e conforme o RFA 303-3(A) de Março de 2008, a nomeação para os cargos da IGFA, de Inspector-Adjunto e dos Adjuntos a estes, requerem um conjunto de qualificações por vezes só desejáveis, em função do respectivo cargo, no entanto o mesmo manual refere as qualificações concretas, de modo detalhado e preciso, requeridas ao Pessoal nomeado para o exercício de funções no GPA. Na DMSA as qualificações requeridas para a nomeação/colocação são as próprias dos cursos específicos ao posto e especialidade. Logo há algumas diferenças.

Quanto à formação do Pessoal a que é providenciada pela FA no âmbito da auditoria não é certificada. Na IGFA existe um plano periódico através de inscrições para a frequência de congressos e conferências, bem como pela cooperação salutar e informal com elementos do Instituto Português de Auditores Internos - IPAI. Esta actividade foi mais intensa entre 2000 e 2003 mas nos últimos três anos e devido a cortes orçamentais tem-se vindo a reduzir. Mas todo o pessoal recebeu formação, tendo o mais recente na IGFA, mais de três anos de colocação.

Na DMSA 62,5% dos entrevistados não conhece nenhum plano de formação em auditoria nem nunca a recebeu, mas reconhece a sua necessidade e dos 37,5% restantes que a conhecem têm-na como ocasional, destes 25% já receberam de facto formação em auditoria. Daqui se conclui que na DMSA o planeamento periódico de formação em auditoria é inexistente ou muito insipiente, nada tendo a ver com as de outro tipo mais excepcional, relativas a situações muito pontuais ou específicas.

Quanto ao desempenho do Pessoal verifica-se que na IGFA as funções são relacionadas maioritariamente com as inspecções, e conforme referido pelos próprios o seu desempenho é quase total, revê-se no número de inspecções efectuadas, pelo cumprimento do planeamento e pelo total de anomalias detectadas e resolvidas. 83% considera cumprir os objectivos da missão, os restantes consideram que se trabalha, investiga e trata, o que é prioritário. Na DMSA as funções desempenhadas pelos entrevistados são essencialmente as de gestão para a sustentabilidade dos meios. 37,5% considera que cumpre globalmente a missão quanto ao que é essencial face aos indicadores de referência (Aprontamento e Horas de voo), enquanto 62,5% considera que cumpre em função do que é ou surge como prioritário, fazendo o que se pode.



Quanto às chefias de topo a falta de pessoal, reconhecida pelo Director da DINST é essencialmente relativa à qualificada e a noção depreendida da entrevista ao Inspector-Geral é a de que por ser escassa é preferível estar colocada nos patamares mais interventivos na acção. O Director da DMSA tem uma visão oposta à do seu pessoal e focada na necessidade de reaquistar a estrutura interna, através da integração global, para se fazer mais e melhor. Da análise às entrevistas percebe-se que na IGFA não é tão notória a falta de pessoal, nem a de formação periódica, apesar dos cortes orçamentais e gradual decréscimo. Na DMSA verifica-se um maior reconhecimento de falta de pessoal e de formação, por parte do pessoal executante.

Em síntese e relativamente aos Recursos Humanos, verificou-se serem maioritariamente considerados como os factores mais limitativos ao desempenho das funções de Inspeção, as carências em: Pessoal, Formação e Competência.



ANEXO K

Principais observações e comentários dos Inspectores, relativamente a Recursos Humanos

A formação como inspector é muito insipiente, acompanha-se a 1ª vez uma inspecção qualquer e depois caminha-se sozinho ... a nomeação é feita sem a antecipação adequada o que condiciona a preparação eficiente da inspecção! ⁴⁶

Pouco pessoal para as funções atribuídas, a inspecção é mais uma delas, não há Formação nem Qualificação para se fazerem Inspeções, há pouco tempo, bom senso, dedicação e conhecimentos pessoais, o que é muito subjectivo! ⁴⁷

Só posso ter a certeza de que o pessoal é insuficiente ou excedente quando houver tempo para se fazer também essa análise estatística, mas como já mal tenho tempo para tudo o resto, retenho apenas uma ideia, que é a minha. Não é dada formação oficial para realizar a função inspecção, nem a mesma é exigida para o exercício de inspeções! ⁴⁸

A falta de formação, tempo e preparação para a realização das inspeções aliada ao âmbito da acção pela grande diversidade e abrangência de situações, nas áreas a inspecionar, provoca a inibição e eventual desmotivação! A formação dada faz-se pelo acompanhamento de uma inspecção e daí para a frente participa-se como inspector! ⁴⁹

É necessária a generalização da formação ao nível da auditoria geral e das eventuais competências específicas para cada área, no sentido de se contituírem padrões de referência para se exercer a função inspecção. Deveria ser a qualidade, através da DEP (ex-GQE) a dirigir a formação ao nível da auditoria geral e das eventuais competências, específicas para cada área, no sentido de se constituir um padrão de referência para se exercer a função inspecção. ⁵⁰

Se houvesse mais pessoal é obvio que se faria mais, há sempre tanto para se fazer e o tempo também é escasso! Não há nenhum módulo orgânico definido e o actual é insuficiente, cerca de 30% do utilizado pelos operadores da mesma aeronave em situações similares. Os constrangimentos são: Pessoal, Tempo, Formação e Competência. ⁵¹

A actual carência de pessoal competente pode constituir ou potenciar situações de descredibilidade das inspeções! ⁵²

O pessoal não está de acordo com o módulo, o que é uma limitação. O problema do pessoal é conjuntural ... não há um programa que indique os módulos previstos e nem sei se estariam actualizados. Módulos propostos? Desconheço! As qualificações de base constituem as do trajecto e dos cargos que cada inspector deve ter exercido para chegar à actual função. As de auditoria são uma formação posterior e periódica. Não há certificação pela FAP, há sim é um processo gradual de qualificação. Não é suposto o Inspector ser um “expert” em todas as áreas, chego a levar 13 indivíduos. ⁵³

Não há falta de pessoal, o pessoal colocado é o do módulo orgânico e é suficiente. Para a inspecção às áreas e serviços mais específicos ou complexos a IGFA recorre ao apoio de terceiros “peritos” da FAP. A formação é a adequada, mas não há certificação de inspector nem sequer entidade que certifique essa qualificação na IGFA, é obtida em On Job Training! A qualificação e sensibilização é dada pela frequência de cursos, conferências e congressos relativos a técnicas, princípios e normas actuais. É programada, periódica e aprovada pelo CEMFA, dentro das restrições orçamentais como é óbvio! ⁵⁴

Ausência do Adjunto, TCOR ou MAJ da PA. Como Inspector mais antigo sou por inerência o coordenador da área de Inspeções, é o caso do planeamento de inspeções para 2010 pronto para levar ao CEMFA através do Inspector-Geral. Geralmente peço pessoal ao COFA e/ou às Unidades, em função de determinadas qualificações e/ou da experiência pessoal. Por restrições orçamentais não tem havido, já há 3 anos, cursos no IPAI em Portugal nem no IIA em Boston, EUA. ⁵⁵

⁴⁶ Tópico da entrevista ao TEN/TMMA João Pita

⁴⁷ Tópico da entrevista ao CAP/ENGAER Frederico Lemos

⁴⁸ Tópico da entrevista ao MAJ/TMMA Abílio Martins

⁴⁹ Tópico da entrevista ao MAJ/ENGAER Rui Magalhães

⁵⁰ Tópico da entrevista ao MAJ/ENGAER Nuno Lavado

⁵¹ Tópico da entrevista ao TCOR/ENGAER Pedro Salvada

⁵² Tópico da entrevista ao COR/ADMAER Armino Sampaio

⁵³ Tópico da entrevista ao COR/TPAA José Nunes

⁵⁴ Tópico da entrevista ao COR/ENGAER Almeida Carvalheira

⁵⁵ Tópico da entrevista ao COR/TOCC Álvaro Jesus



ANEXO L

Principais observações e comentários das Chefias Superiores, relativas a Recursos Humanos

“Somos muitos para o que fazemos e poucos para o que temos que fazer” a frase não é minha mas de quem respeito. Esta situação é de elevado desperdício de recursos pelo incumprimento de procedimentos internamente estabelecidos de regulamentação, num âmbito geral.

A formação não é um factor limitativo é antes de preocupação quanto às competências (o saber fazer e a motivação) que são os factores a ter em conta. Quanto à missão – a prontidão das aeronaves – no essencial estamos a conseguir, mas e já quanto às competências, nas restantes actividades, fazemos o que podemos, pela priorização racional dos objectivos finais. Não nos podemos destacar das condições envolventes a montante da DMSA, na cadeia de valor da sustentação logística do sistema de armas. Há interdependência funcional e temos que fazer com que haja uma integração funcional.

Avaliamos o que é mais prioritário e importante fazer com os recursos que temos, se tivérmos mais pessoal podemos fazer mais acções na Gestão e no Controlo de Configuração, na Análise de Fiabilidade e Manutibilidade, Implementação e Avaliação de processos de Rastreabilidade do Material, Certificação de Aeronavegabilidade, etc.

Temos a percepção de que podemos fazer mais e melhor o que implica adequar a estrutura organizacional interna e a integração funcional na estrutura da Força Aérea, às actuais limitações conjunturais, nomeadamente orçamentais e de pessoal. Quanto ao empenho e à prestação geral do pessoal da DMSA considero-me agradavelmente surpreso!
56

Há falta de pessoal qualificado o que por vezes implica a reincidência do mesmo nas mesmas inspecções, além de se assistir à não requalificação mais célere e racional do pessoal já experiente, por questões de mera formalidade burocrática. Nas Esquadras de Voo a existência de um fosso etário, entre o pessoal mais velho e o mais novo. 57

O pessoal atribuído já está muito próximo do necessário e face até à criticidade do mesmo acho preferível tê-lo nas Direcções Técnicas que na IGFA, onde a sua participação seria sempre mais estratégica que operacional ou táctica. Há formação e cooperação, mútua e permanente, com entidades civis na área de segurança e existem carências na área da auditoria e metodologia. 58

⁵⁶ Tópico da entrevista ao dDMSA MGEN/ENGAER Humberto Gonçalo

⁵⁷ Tópico da entrevista ao dDINST TGEN/PILAV Carlos Gromicho

⁵⁸ Tópico da entrevista ao dIGFA TGEN/ENGAER Alfredo Cruz



ANEXO M

Análise às entrevistas relativamente à Doutrina e Legislação⁵⁹.

Da análise verifica-se que tanto na IGFA como na DMSA os entrevistados referem existir um conjunto de documentação e publicações normalmente utilizados no exercício das funções, estando o mesmo perfeitamente identificado, normalmente numa relação apenas aos armários, existindo outra no inventário de material à carga. Em ambos os casos está acessível e sem lacunas, normalmente é consultada na própria sala, não chega a sair do serviço, sendo controlada pelos próprios utilizadores, que a actualizam, arrumam e mantêm em bom estado geral, havendo também já situações em que a mesma se encontra em suporte digital.

Quanto à clareza, facilidade de leitura e concisão dos assuntos, de um modo geral, consideram-na adequada e acessível, e que quando necessário é contactado o fabricante e esclarecida a dúvida. Globalmente a legislação em vigor é considerada assecível e adequada à actualidade.

Os gestores entrevistados, como principais utentes das mesmas, reflectem problemas mais específicos – a inclusão nas mesmas da definição concreta dos meios físicos de execução (além do Como? Quando? também o Com quê?) bem como de padrões de referência exactos.

Relativamente à documentação específica à realização de inspecções constata-se não existirem Manuais - Guia de Inspeção com a excepção das três áreas do GPA (Segurança de Voo, Segurança em Terra e Segurança de Armamento e Mísseis). Esta situação é tida pelos inspectores da IGFA, não como um problema mas como algo natural, atendendo à evolução dos processos, à própria sensibilidade de cada inspector aquando da elaboração do guia de inspeção e à própria dinâmica dos processos. Actualmente cada Inspector-Adjunto recebe um histórico do seu antecessor e adapta-o à Unidade/Órgão a inspecionar e às novas circunstâncias, sem haver difusão prévia.

O enfoque especial recai nos Manuais – Guias de Inspeção, que pela análise acima se verificam não existirem para a maior parte das áreas de inspeção da IGFA com excepção das áreas do GPA (Segurança de Voo, Segurança em Terra e Segurança de Armamento e Mísseis) e que os Guias anualmente elaborados são utilizados sem serem previamente difundidos pelas Unidades e Órgãos, de onde se percebe não se constituírem como processo transparente.

⁵⁹ Ver o Anexo L (Principais observações e comentários dos entrevistados)



Esta situação é percebida pelos elementos da DMSA como uma falha do sistema, pois além de aquando da preparação de inspeções se confrontarem com imprevisto e bom senso, não dispõem de um padrão de referência, análogo ao do implementado pelos manuais do GPA, exemplos: DFA 330-5 Guia de inspeção de Segurança de Voo (1995), DFA 330-6 Guia de Segurança em Terra (1997), EIGFA 330-7 Guia de Segurança de Armamento e Mísseis (2004)

Relativamente à doutrina, legislação, normativo regulamentar e documentação em geral, verificam-se percepções diferenciadas: As chefias de topo preocupam-se com a sua adequação aos objectivos, pelo seu poder integrador e operacional, à sua actualização de acordo com as normas aprovadas e à sensibilidade do seu tratamento, pelos procedimentos de segurança, rigor e celeridade que a sua gestão implica. Constituem essencialmente linhas mestras de orientação.

Quanto às Chefias o Director da DINST apontou a necessidade de maior rigor na actualização da documentação em geral e em conformidade com o normativo em vigor, face às implicações inerentes da sua não observação. O Director da DMSA centrou-se na necessidade da re-adequação da legislação, para a mesma poder vir a reflectir no futuro a articulação mais eficiente das interdependências funcionais, como instrumentos adaptados aos objectivos finais. O Inspector-Geral referiu a criticidade da gestão documental, como instrumento cuja acção, célere pretendida e tratamento inerente, requerido pela sua classificação e sensibilidade, poderão potenciar vulnerabilidades, apresentando-se como constrangimentos preocupantes.

Em síntese e relativamente à Doutrina e Legislação verificou-se serem maioritariamente considerados como os factores mais limitativos ao desempenho das funções de Inspeção, na DMSA, a falta de Guias de Inspeção objectivos e uniformizadores, pela inexistência de Manual para o efeito e quanto à legislação em geral, tanto na DMSA como na IGFA, a necessidade da mesma ser mais Adequada à prática (definindo os meios a dispor) e Actualizada.



ANEXO N

Principais observações e comentários dos Inspectores, relativas à Doutrina e Legislação

Falta de uniformização dos procedimentos de inspeção pela não implementação de regulamentação harmonizadora agravada pela diversidade de condições e ausência de linhas directivas quanto a critérios de referência padrão. Falta de critérios regulamentadores relativamente ao controlo da ferramenta especial, os EMP's. O Guia de Inspeção é preparado com base num *check list* de considerações pessoais, boas práticas e bom senso, após a colheita dos dados mais recentes junto do respectivo gestor da frota, do ADAL e as relativas às anomalias das inspeções anteriores. ⁶⁰

Não há uma referência padrão para a elaboração dos Guias de Inspeção, pelo que os mesmos são elaborados com base na experiência, nos critérios de bom senso do inspector e também nalguma orientação do inspector coordenador. ⁶¹

Falta de padronização dos Guias de Inspeção, ou de manual oficial regulador e uniformizador, ficando a elaboração do Guia de Inspeção ao critério de cada inspector. ⁶²

A inexistência de padrões de referência quanto às normas e regulamentos relativamente aos meios necessários e concretos à organização das acções de manutenção. Está definido o que se deve fazer e de um modo geral como deve ser feito, mas não quanto aos meios que têm que existir para o fazer. O trabalho faz-se por sentido de responsabilidade necessidade de atingir objectivos, espírito de equipa empreendedor, dinamismo e muito, muito trabalho de apoio. ⁶³

Compete ao inspector manter-se actualizado sobre toda a legislação e informação pertinente que vai sendo publicada. Cada Inspector faz o seu Guia de Inspeção devidamente adaptado a cada Unidade ou Órgão a inspeccionar e no mau caso, podem abranger, ou não, as áreas de Saúde, Justiça, Instrução, Acção Social, Pessoal (e em muitas situações), Serviço de Documentação da Força Aérea (SDFA), etc. Não, não existe divulgação prévia dos Guias de inspeção. ⁶⁴

A legislação actual não cobre toda a abrangência da Inspeção Global. Há legislação em falta relativamente aos conceitos de operações e inconformidades várias relativas à implementação e execução prática na operacionalização de áreas e serviços concretos. O Guia de Inspeção é assunto de cada inspector que o prepara e adapta às necessidades. ⁶⁵

Não há um Guia de Inspeção oficial e genérico ou mais abrangente. O Guia de Inspeção resulta de um trabalho de preparação, adaptado a cada situação concreta, após a reunião e análise dos Guias anteriores, da Regulamentação em vigor, Normas, Directivas e Despachos aplicáveis e através da sensibilidade, experiência e bom senso do Inspector. ⁶⁶

Tendo em atenção a doutrina há contingências na implementação da legislação relativa às Publicações classificadas. ⁶⁷

Principais observações e comentários das Chefias Superiores, relativas à Doutrina e Legislação

A gestão documental também constitui uma área crítica, cuja vulnerabilidade pode potenciar riscos, concretamente os mais sensíveis, que requerem actuação imediata ou acção especial e possam não ser recebidos nos *timings* adequados. ⁷⁰ A mesma reflecta no futuro uma articulação eficiente de interdependências funcionais para alcançar objectivos finais! ⁶⁸

Deve haver maior preocupação em manter as publicações actualizadas em vez de as substituir. É que não é seguido o RFA 2-1(A) Regulamento das Publicações Técnicas da Força Aérea, o normativo oficial que determina o seu tratamento. Por exemplo, o EMFAR é um decreto-Lei, ao qual já têm saído alterações que não têm sido integradas naquela publicação. ⁶⁹

A gestão documental também constitui uma área crítica, cuja vulnerabilidade pode potenciar riscos, concretamente os mais sensíveis, que requerem actuação imediata ou acção especial e possam não ser recebidos nos *timings* adequados. ⁷⁰

⁶⁰ Tópico da entrevista ao MAJ/ENGAER Rui Magalhães

⁶¹ Tópico da entrevista ao MAJ/TMMA Abílio Martins

⁶² Tópico da entrevista ao MAJ/ENGAER Nuno Lavado

⁶³ Tópico da entrevista ao TCOR/ENGAER Pedro Salvada

⁶⁴ Tópico da entrevista ao COR/TPAA José Nunes

⁶⁵ Tópico da entrevista ao COR/TOCART Luís Barata

⁶⁶ Tópico da entrevista ao COR/ENGAER Carvalheira Almeida

⁶⁷ Tópico da entrevista ao COR/TOCC Álvaro Jesus

⁶⁸ Tópico da entrevista ao dDMSA MGEN/ENGAER Humberto Gonçalo

⁶⁹ Tópico da entrevista ao dDINST TGEN/PILAV Carlos Gromicho



⁷⁰ Tópico da entrevista ao DIGFA TGEN/ENGAER Alfredo Cruz



ANEXO O

Análise às entrevistas relativamente aos Instrumentos da Inspeção⁷¹.

São os meios usados para a verificar a implementação, o cumprimento e a adequação das acções realizadas. Incluem além da visão, do normal bom senso e da evidência prática do cumprimento das medidas preventivas e correctivas, toda a documentação específica de controlo, relativa a procedimentos de operação, manutenção, qualificação, registo de acções executadas, relatórios de actividades e toda a informação tratada informaticamente em aplicações oficiais da FA.

Na IGFA não há o consenso unânime quanto à adequação dos instrumentos de controlo mas a maioria dos inspectores consideraram que os actualmente implementados são adequados. Nomeadamente quanto à documentação específica de controlo, publicações, registos, normas, notas faxes, arquivos, etc; aplicações informáticas, relatórios de actividade e mapas de controlo. Para assuntos mais técnicos e não dominados, recorre-se a pessoal externo que os domine e analise, não havendo por isso limitações nem constrangimentos.

Os mais usuais são: aplicações informáticas, relatórios de actividade e mapas de controlo. Da análise às entrevistas verificam-se ser as primeiras as mais frequentes. Como ferramenta comum verificámos a utilização frequente das aplicações informáticas acedidas diariamente e com satisfatória solidez de informação, dependendo a actualização das mesmas por quem as usa. Tidas como eficientes e fiáveis, têm como vantagens a rápida partilha de informação com toda a FA e as características cada vez mais “user friendly” e por criticidade a sua dependência do sistema central. e a necessidade de aprender a a operá-las. Têm vindo a tornar-se cada vez mais potentes, rápidas e permitindo consultas, pesquisas, registo, controlo e a comunicação, até aqui sem precedentes. Referem-se essencialmente ao registo e controlo dos meios (aeronaves, equipamentos, etc) e dos órgãos, quanto ao seu estado, potencial, configuração, localização, intermutabilidade, etc. As aplicações informáticas mais usadas são: ABAST, SAP, SIG, SIAGFA, SOAP, FCCR e MRC e apesar das suas evidentes mais-valias as funções informáticas ainda não estão ajustadas às funções e necessidades da gestão dos sistemas de armas. Não permitem funções integradas e no caso do F-16 não foi adquirido o módulo que permite a interoperabilidade com outros operadores.

⁷¹ Ver o Anexo N (Principais observações e comentários dos entrevistados)



Os relatórios, na maior parte em papel, contituem informação estática e evidenciadora do passado recente, podendo ter periodicidade semanal, quinzenal, mensal, trimestral e anual. São as mais rigorosas pois normalmente transitam de forma oficial, via nota ou mensagem e através das chefias. A sua concepção está orientada para a apresentação trabalhada de indicadores mais relevantes e serve normalmente os interesses mais operacionais da gestão e controlo que os da execução, embora espelhem o resultado periódico desta última. São considerados fiáveis.

Os mapas de controlo e gráficos passam informação sintetizada aos relatórios que os incluem e apesar de estáticos permitem uma análise mais dinâmica, apelativa e visualizadora das situações mas são os menos usados. A elaboração e arquivo destes dois últimos instrumentos, é feita de forma cuidada, estando acessível aos inspectores.

Um dos principais instrumentos da inspeção é o próprio Guia de Inspeção, quando bem planeado, o pessoal inspeccionado também colabora revelando-se extremamente útil, pois por conhecer os problemas um-a-um e os vivenciar diariamente vê outras implicações e não raras vezes é quem frontalmente e sem reservas as apresenta ou aponta áreas e pontos críticos.

Na DMSA os inspectores colocam maior ênfase na questão da eficácia dos instrumentos existentes, quanto à demonstração de que as acções e os procedimentos determinados estão implementados ou a serem executados da forma correcta. A documentação vê-se e inventaria-se. Os meios contabilizam-se. A actualização das publicações verifica-se. A existência e elaboração de registos, relatórios, estatísticas, certificados, notas e faxes comprova-se. Mas a adequabilidade de ferramenta, instalações, mobiliário, iluminação e demais condições só se constata caso existam processos instituídos para uma análise comparativa rigorosa, profissional e credível.

É pois neste patamar, de comparar o que existe com o quê? O que é que devia existir? O que é que não devia existir? Bem como os porquês, que se forma a floresta de problemas cuja visão pela rama torna tudo normal. Porém quando a observação é feita sob padrões precisos tudo se torna muito mais problemático e necessário reajustar. É neste âmbito pouco esclarecido e próprio do lugar-comum, “já é assim há muito tempo” e do “sempre se fez assim” que se diferencia a autoridade do que inspecciona, da competência de quem sabe inspeccionar.



De forma preocupada com as funções de inspecção e chefia, foi-nos referida ⁷² a necessidade de outros instrumentos e indicadores que permitam relacionar: o financiamento dos custos à taxa de esforço; a análise das anomalias ao índice de fiabilidade; o relacionamento dos desvios na manutenção, entre a mão-de-obra real dispendida e planeada; o relacionamento dos custos das anomalias com a mão-de-obra (e detalhada por tipo e área), bem como considerações relativas à necessidade de actualização do algoritmo aplicado no cálculo do indicador de manutenção base (RMB) dado o mesmo não reflectir a relação efectiva entre o esforço real efectuado e resultado obtido. Factores essenciais à optimização da gestão.

Relativamente aos Instrumentos de Inspecção, a análise sucinta ⁷³ que fazemos é a de que tanto na IGFA como na DMSA existem percepções diferentes (de adequação e inadequação) e de forma muito similar (a maioria considera os instrumentos de algum modo inadequados), constituindo principais limitações a inexistência de Guias de Inspeção, oficiais e difundidos para todas as Unidades e Órgãos, bem como a ainda não definição de indicadores mais reais, objectivos e eficientes, relativamente à avaliação do estado dos processos para o apoio à gestão.

⁷² Tópico da entrevista ao TCOR/ENGAER Pedro Salvada

⁷³ ANEXO I - Tópicos das entrevistas efectuadas na IGFA e na DMSA



ANEXO P

Principais observações e comentários dos Inspectores, relativas aos Instrumentos da Inspeção

Para aferir os procedimentos através dos instrumentos de inspeção, há primeiro que implementar de facto os processos, justificando no local a importância dos mesmos. Os PQM's estão criados, difundidos mas ainda não implementados, não houve uma acção concreta e eficaz para o efeito, mais realista, com princípio, meio e fim. É que publicar não é o bastante. Assim deveriam ser criados projectos de implementação específicos, devidamente titulados pela DEP, calendarizados e acompanhados, de forma a efectivar -se a sua execução e a credibilizar-se o processo de implementação pela eficiência. ⁷⁴

Relação dos Processos de Qualidade – Conforme o RFA 401-1(A) Vol I, Capítulo 4

- PQM 001 “Qualificação e Avaliação de Fornecedores”
- PQM 002 “Recepção de Material no DGMFA e Esquadras de Abastecimento”;
- PQM 003 “Identificação e Rastreabilidade do Material”;
- PQM 004 “Inspeção de Recepção do Material na Área de Trabalho”;
- PQM 005 “Certificação das Acções de Manutenção”;
- PQM 006 “Registos das Acções de Manutenção”.
- PQM 007 “Inspeção de Verificação da Qualidade”
- PQM 008 “Controlo do Material Não Conforme”
- PQM 009 “Qualificação de Mecânicos de Manutenção”;
- PQM 010 “Qualificação de Inspectores da Qualidade e Inspectores de Produção”.
- PQM 011 “Gestão de Configuração”
- PQM 012 “Certificação de Aeronavegabilidade”

A falta de indicadores básicos de gestão, resultantes da integração de vários sistemas de informação, implicarão sempre valores estimados. Estes por não se encontrarem em nenhum dos sistemas de informação, e não serem resultantes de correlação directa, implicarão sempre estimativas com erro grosseiro e podem contribuir para a perda de credibilidade. ⁷⁵

Os instrumentos de inspeção adoptados e em vigor através de regulamentos, directivas e normas de procedimentos são adequados. O Guia de Inspeção de segurança de Voo (DFA 330-5 de MAR1995) está desactualizado por não reflectir o acompanhamento às alterações estruturais da FAP e vai ser corrigido, mas mantém-se actual quanto aos processos. Também o reporte de ocorrências, livre de reservas, constitui um instrumento essencial à prevenção e à segurança. ⁷⁶

Tal como atrás referi, não existe legislação relativa a certos conceitos operacionais e a que existe é muito deficitária, insipiente até, logo não há instrumento de inspeção para os mesmos, nem indicadores para verificar a sua eficácia. ⁷⁷

Os instrumentos de inspeção são adequados. Houve uma grande evolução com a implementação do SIAGFA, no entanto continuam a haver limitações no controlo de Bulletins de Serviço, entre outros, mas não são factores críticos. Em termos genéricos não há falta de indicadores, mas em termos mais específicos e de pormenor há sempre carências. Não existem processos oficiais, nem documentais que certifiquem, de forma periódica a validade da informação ou a integridade dos dados, dos instrumentos de inspeção - são ou devem ser analisados e corrigidos pelos utilizadores. ⁷⁸

A meu ver não há carências de instrumentos de inspeção, eles existem mas são muitos e não é viável analisá-los todos numa inspeção que é sempre limitada. A adequação dos mesmos não se põe em causa, até porque já deram provas. ⁷⁹

A minha principal e permanente preocupação é a da segurança pela vida humana. Requer o acompanhamento contínuo da análise e avaliação do risco, em planos de curto e médio prazo, pela constante actualização dos indicadores de risco. ⁸⁰

⁷⁴ Tópico da entrevista ao MAJ/ENGAER Nuno Lavado

⁷⁵ Tópico da entrevista ao MAJ/ENGAER Rui Magalhães

⁷⁶ Tópico da entrevista ao TCOR/PILAV Miguel Carneiro

⁷⁷ Tópico da entrevista ao COR/TOCART Luís Barata

⁷⁸ Tópico da entrevista ao COR/ENGAER Carvalheira Almeida

⁷⁹ Tópico da entrevista ao COR/TOCC Álvaro Jesus

⁸⁰ Tópico da entrevista ao DIGFA TGEN/ENGAER Alfredo Cruz



ANEXO Q

Análise às entrevistas relativamente às Inspeções⁸¹.

As Inspeções Globais (IG) realizam-se com uma periodicidade máxima de quatro anos, sendo intercaladas por Visitas de Acompanhamento (VA) que acompanham a evolução da correcção das anomalias anteriormente detectadas. (Porém estas VA também inspeccionam). As IG são concertadas de forma a serem coincidentes com a disponibilidade do pessoal externo à IGFA, pelo que as Inspeções Técnicas Funcionais (ITF) realizadas pelas Direcções Técnicas mantenham periodicidade anual excepto quando coincidem com a realização de uma I.Global. Quanto à periodicidade das IG, é tida como a adequada por ambos os entrevistados.

Da análise às entrevistas verificámos que na IGFA se consideram adequados os tempos para cada inspeção, de dois a cinco dias, em função da Unidade ou Órgão a inspeccionar com um mês para a entrega do relatório. Já na DMSA onde a maioria dos entrevistados faz muitas mais inspeções técnicas, a noção é diferente, pela realização de inspeções num dia e tendo que entregar o relatório na manhã seguinte.

Quanto à participação de inspectores da DMSA nas Inspeções em geral e nas IG em particular, existem opiniões diferentes e prendem-se com a necessidade de isenção para a função. Assim consideram que a postura imparcial fica ferida pela co-responsabilização da DMSA que ao longo do ano visita a Unidade, se apercebe dos problemas e não os resolve. Esta situação agrava-se ⁸² com a inspeção às Unidades e Órgãos com as quais se trabalha directamente resultando daí constrangimentos, tendência à permissividade por questões de consciência, como bastante conhecedor das dificuldades e dos esforços já até aí efectuados. As inspeções poderiam ser realizadas por inspectores de outras frotas, ultrapassando condicionalismos de falta de isenção, permitindo diferentes perspectivas de abordagem e análise, face ao modo constante, uniforme e previsível de análise que é a postura quotidiana do gestor. ⁸³

O Chefe do GPA. o da Segurança de Voo e alguns inspectores da DMSA reportaram ocasionais faltas de consideração pelas da chefia das áreas inspeccionadas, por não estarem presentes para receber os inspectores, acompanhar a inspeção ou assistir ao seu *debriefing*. Já a maioria dos inspectores realçou a receptividade do pessoal executante inspeccionado, na pronta cooperação e empenho, quanto ao solicitado, expondo situações, condições locais, as

⁸¹ Ver o Anexo P (Principais observações e comentários dos entrevistados)

⁸² Tópico da entrevista ao MAJ/ENGAER Nuno Lavado

⁸³ Tópico da entrevista ao TCOR/ENGAER Pedro Salvada



vulnerabilidades mais difíceis de detectar e as potencialidades ainda não percebidas, sem receios nem hesitações, mas com frontalidade e humildade, revelando espírito participativo e empreendedor.

Verificou-se ainda o aumento do número de Inspeções Globais (IG), efectuadas no último ciclo inspeção, com o respectivo incremento do empenho da IGFA, através do indicador (Homem/Dia) verificado pelo Número de Inspectores (NI) envolvidos nas mesmas, conforme se apresenta na segunda Tabela do Anexo Q.

Da análise às entrevistas ⁸⁴, são mais condicionantes para a realização das Inspeções, as limitações relativas aos constrangimentos por falta de insenção, de formação e/ou competência, à reduzida duração das mesmas e às de desconsideração pelas chefias das áreas inspeccionadas.

⁸⁴ Tópicos das entrevistas efectuadas na IGFA e na DMSA



ANEXO R

Principais observações e comentários dos Inspectores, relativamente às Inspeções

É um trabalho isolado que requer um planeamento cuidado. Na maioria dos casos percebem-se posturas de falta de vontade, reserva e constrangimento. Há factores em que são críticas ou inexistentes as razões ou indicadores que espelhem o empenho, os factores adversos e os objectivos alcançados ou outros independentes. ⁸⁵

O tempo é reduzido e acaba-se por se ver as coisas pela rama, sem impressão definida quanto à certeza concreta da correcção de procedimentos e práticas específicas. Por vezes é insipiente tendo em conta o que até já se sabia antes. A realização de inspeções por gestores já sobrecarregados e com falta de qualificação descredibilizam a inspeção e desmotivam o inspector. A imparcialidade está assegurada e tenho liberdade para exprimir a minha perspectiva. ⁸⁶

Deveria haver um corpo de Inspectores para a realização das inspeções (programadas e inopinadas) com formação, experiência e competência, que verificasse a implementação de directivas e procedimentos, avaliásse a capacidade e acompanhasse as situações anómalas até à sua solução, impondo assim um padrão uniforme de avaliação e análise. ⁸⁷

O gestor da frota, como responsável ao nível da DMSA pela produção na Unidade, não deveria ser o promotor da qualidade nem o fiscal dos processos de qualidade ao nível da implementação e cumprimento de PQM's, SB's e Lettre-Services, pelo que não deve ser o gestor da qualidade. Deveria ser a DEP a dirigir os processos de preparação e execução das inspeções da DMSA. ⁸⁸

O Sistema de Informação de Prevenção de Acidentes (SIPA) tem os dados aferidos trimestralmente, mas ainda ocorrências reportadas em aberto. Este sistema tem outra lacuna, não contempla nada para a Segurança em Terra, nem para a Segurança de Armamento e Mísseis. Também quanto à postura do pessoal que mais deve implementar a Segurança, pela Prevenção. Noto haver alguma desvalorização do trabalho do GPA, pelos próprios inspeccionados. Por exemplo, na Academia em 2008 o Centro de Actividades Aéreas sem chefe presente durante a inspeção. Na BA4 a ausência do chefe do GPA durante a inspeção e a pouca participação dos elementos de topo durante o *debriefing*. O desconhecimento por parte dos elementos quanto aos procedimentos de acesso ao SIIFA e os inerentes para a resolução dos problemas. Existem acções de sensibilização, mas é preciso mudar-se de mentalidade. ⁸⁹

A nossa missão é a PREVENÇÃO, 1º- Prevenir, 2º- Investigar e 3º- Inspeccionar, que é a função controlo, o ponto mais fraco é o controlo da implementação das recomendações. A credibilidade do SIIFA e do GPA fica afectado, Não há estudos relativos à identificação das razões para a manutenção de anomalias em SAR-Sem Acção Registada mas o estado revela problemas de eficácia na função controlo do GPA-IGFA. As causas são mais complicadas, vêm da formação, atitude, da postura pessoal e profissional, da falta de consideração, responsabilidade e proficiência. ⁹⁰

⁸⁵ Tópico da entrevista ao TEN/TMMA João Pita

⁸⁶ Tópico da entrevista ao CAP/ENGAER Frederico Lemos

⁸⁷ Tópico da entrevista ao MAJ/TMMA Abílio Martins

⁸⁸ Tópico da entrevista ao MAJ/ENGAER Nuno Lavado

⁸⁹ Tópico da entrevista ao TCOR/PILAV Miguel Carneiro

⁹⁰ Tópico da entrevista ao TCOR/PILAV José Pacheco



ANEXO S

Plano Anual de Inspeções entre 2005 e 2008

A título exemplificativo abaixo se indicam as inspeções coordenadas pela IGFA, no último ciclo inspetivo, onde se constata o aumento do número de inspeções, mais notório nas IG's e IPA's, e o respectivo empenhamento dos Inspectores que nelas participaram.

Tabela 8 - Síntese dos Planos Anuais de Inspeções (no último ciclo inspetivo)

| Tipo | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | TOTAL |
|---|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---|-----------|
| IG Inspeção Global | 2 CFMTFA DGMFA | 3 BA11 AT1 CTA | 4 AM1 BA5 BA1 AFA | 5 ER1 COFA BALUM BA4 BA6 | 14 |
| IPA Inspeção de Prevenção de Acidentes | 2 CFMTFA DGMFA | 3 BA11 ER2 CTA | 4 AM1 BA5 BA1 AFA | 5 ER1 COFA BALUM BA4 BA6 | 14 |
| IPS Inspeção de Programas e Sistemas | 3 ILOG IGFA IPES | 2 BA1 COFA | 1 BA6 | - | 6 |
| VA Visitas de Acompanhamento | 11 ER1 BA4* BA6* | 8 CFMTFA* DGMFA* | 13 BA11* AT1* CTA* | 10 AFA AM1* BA1 BA5* BA6* | 42 |
| Total | 18 | 16 | 22 | 20 | 76 |

Nota: ILOG (BA5 e CLAFA); IGFA (BA1, CLAFA e AFA);

IPES (BA1, BA4, BA5, BA6, BA11, ER1, ER2, CTA, CRM, COFA, AM1, DGMFA, CTMFA, CLAFA e VCEMFA)

(*) Visitadas várias vezes pelos: GPA (SV/ST/SAM), IOPS, ISMI, IPES, IAF e DS (Departamento de Saúde)

Tabela 9 - Síntese da evolução do Número de Inspectores Anual (Homem/Dia) por tipo de inspeção

| Tipo | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | TOTAL |
|---|------------|------------|------------|------------|-------------|
| IG - Inspeção Global | 132 | 152 | 243 | 271 | 789 |
| IPA - Inspeção de Prevenção de Acidentes | 66 | 92 | 136 | 95 | 389 |
| IPS - Inspeção de Programas e Sistemas | 145 | 54 | 5 | - | 204 |
| VA - Visitas de Acompanhamento | 88 | 83 | 113 | 184 | 468 |
| Total | 431 | 381 | 497 | 550 | 1859 |



ANEXO T

Análise às entrevistas relativamente aos Relatórios.

O tempo para elaborar o relatório é suficiente na IG, embora no da IT seja muito restrito. Não há uniformização do relatório de inspeção (referindo-se aos Relatório das ITF/DMSA), nem sempre a divulgação é oportuna⁹¹. Por vezes verifica-se o desconhecimento do mesmo pelas entidades destinatárias, quando confrontadas com anomalias reincidentes. Existem falhas na distribuição dos relatórios, alguns já com anos e ainda por disponibilizar no SIIFA. Assim, existem um, três e sete relatórios de IT's respectivamente de 2006, 2007 e 2008, bem como quatro, dois e seis, relativos a IS's, e para os mesmos anos, pelos órgãos inspectores DINFA, COFA, CLAFA e CPESFA (informação fornecida pela IGFA, referida ao final do ano 2008)⁹².

O relatório precisa de ser mais factual identificando quem, com o quê, quando e como se reparam, resolvem ou ultrapassam as anomalias. Indicar as medidas correctivas sem apontar um responsável nominal, disponibilizar verba nem data de concretização, é “chover no molhado”⁹³.

No geral os inspectores tanto da DMSA como da IGFA sentem-se livres para ajuizar e opinar com total liberdade e isenção, no entanto “a contínua repetição de anomalias provoca mal-estar e a sensação de ser um esforço perdido”⁹⁴. Por oposição também se constata determinação “haja respeito, coerência, razoabilidade e bom senso, e não haverá melindres – nunca me coibi de relatar fosse o que fosse, de forma frontal, honesta e educada, e sempre tive total liberdade”⁹⁵.

“Os Comandos Funcionais são normalmente os EPR's das medidas correctivas mais onerosas, mas têm falta de recursos, trabalham por prioridades e com orçamentos limitados, situação que explica a permanência de anomalias, repetidamente reportadas nos relatórios e se agravam quando a situação em causa tem ou deverá ter por EPR a direcção a que se pertence”⁹⁶.

“Não é credível sustentar a ideia de força do relatório perante a manutenção continuada das anomalias. A credibilização da sua importância séria tem que ser consubstanciada na prática, pela obediência efectiva aos despachos do CEMFA, pelo célere cumprimento das acções correctivas, ou pela não execução, oficialmente assumida, justificada e aceite pelo CEMFA”⁹⁷.

⁹¹ Tópico da entrevista ao TEN/TMMA João Pita

⁹² Tópico da entrevista ao MAJ/TABST José Pereira

⁹³ Tópico da entrevista ao MAJ/TMMA Abílio Martins

⁹⁴ Tópico da entrevista ao CAP/ENGAER José Costa

⁹⁵ Tópico da entrevista ao MAJ/ENGAER Rui Magalhães

⁹⁶ Tópico da entrevista ao CAP/ENGEL Carlos Carneiro

⁹⁷ Tópico da entrevista ao TCOR/PILAV José Pacheco



ANEXO U

Análise às entrevistas relativamente às Anomalias.

São os erros, falhas, desvios ou não conformidades, indicadores da forma como cada Área, Órgão, Unidade, Direcção ou Comando Funcional está a actuar. A sua descrição associada a uma gravidade de risco elevada requer uma correcção mais imediata dada a gravidade ou perigosidade. Da sua associação aos recursos resulta a Matriz de risco e quando cumulativamente associada à probabilidade de ocorrência e aos custos, obtém-se o Código de Avaliação de Risco.

É necessário implementar um Guia de Inspeção padrão que diferencie anomalia de inconformidade. É necessária mais força e seguimento para uma actuação mais enérgica das Entidades Primeiramente Responsáveis – EPR,⁹⁸ e para cumprimento das medidas correctivas.

Quanto à tipicidade das anomalias, de modo geral os entrevistados limitaram-se a referir a sua constância, independentemente das Unidades/Órgãos inspeccionados e essencialmente em virtude da escassez de recursos ao nível económico, infra-estruturas, equipamento auxiliar, meios de transporte, ferramenta e pequenas obras de restauro (para não falar em pessoal e qualificado), tendo-se constatado não serem reportadas carências em equipamentos de segurança e prevenção.

Quanto à frequência, tipos e razões das anomalias, a noção geral é a de que, para além da previsível degradação dos meios, as restantes são dispersas e cuja permanência é conjuntural.

Quanto aos procedimentos de acompanhamento a IGFA fá-los através das VA's e IPA's, enquanto na DMSA ela é feita de forma mais periódica pela especificidade das funções de gestão sendo normalmente as a nível da Unidade/Órgão inspeccionado as mais prontamente corrigidas, pelo seu menor custo, complexidade e ao nível da competência dos respectivos Comandantes.

Quanto à clareza das situações, os relatórios são transparentes e precisos na indicação dos EPR's e do que deve ser efectuado já o mesmo não ocorre relativamente ao “com que verbas”.

Os Indicadores de Performance da IGFA tem por referência 5% de anomalias que ficarem provavelmente sem resolução ao final de três anos. Assim consideramos que a existência de uma anomalia repetitiva nesta situação atesta um erro de concepção, dado ser fundamentada, ter um EPR designado responsável pela sua resolução e ser determinada pelo próprio CEMFA.

O SIIFA só tem registos a partir de 1996, contabilizando os seguintes totais de anomalias por tipo de inspeção: 2756 (IG's), 1945 (IPA's), 540 (IPS's) e 624 (VA's) no total de 5861. Como o IGFA não é entidade EPR na execução de medidas correctivas, não há métrica para

⁹⁸ Tópico da entrevista ao CAP/ENGAER Frederico Lemos



aferir a eficácia da sua actividade através das anomalias, já a DMSA como EPR apresenta pelos Anuários Estatísticos da Força Aérea, relativamente a 2005, 2006, 2007 e 2008, respectivamente os seguintes Indicadores Médios de Performance: 39%, 36%, 40% e 52%.(informação IGFA).

Tabela 10 - Quadro síntese da situação das anomalias no final de 2008 e resultantes de Inspeções Globais

| Tipo | Até 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 05 a 08 | TOTAL | % | |
|--------------|-------------|------------------------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|--|
| SAR | 0 | 0 | 7 | 7 | 155 | 169 | 169 | 6,14 | |
| NCR | 53 | 28 | 94 | 94 | 137 | 353 | 406 | 14,75 | |
| CRA | 28 | 4 | 0 | 1 | 0 | 5 | 33 | 1,20 | |
| CNV | 1 | 2 | 8 | 2 | 5 | 17 | 18 | 0,65 | |
| CRR | 13 | 33 | 52 | 33 | 69 | 187 | 200 | 7,27 | |
| VAL | 1306 | 188 | 247 | 123 | 62 | 620 | 1926 | 69,99 | |
| Total | 1401 | 255 | 408 | 260 | 428 | 1351 | 2752 | 100 | |
| Espalho: | 51% | 49% - Um Ciclo Inspectivo (4 Anos) | | | | | | | |

A análise do quadro acima reflecte, na generalidade, estar-se dentro dos parâmetros de Performance de referência, no entanto e no último ciclo inspectivo a situação é ligeiramente diferente, constatando-se, relativamente ao final de 2008, os seguintes valores: 73.24% em 2007 (3.2% acima do IP), 80.5% em 2006 (4.5% abaixo do IP), e 89.a% em 2005 (5.91 abaixo do IP).

Tabela 11 - Síntese da evolução do total de anomalias Anuais por Tipo de Inspeção

| Tipo de Inspeção | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | Total |
|--|------------|------------|------------|------------|-------------|
| IG - Inspeção Global | 255 | 408 | 260 | 428 | 1351 |
| IPA - Inspeção de Prevenção de Acidentes | 101 | 148 | 246 | 338 | 833 |
| IPS - Inspeção de Programas e Sistemas | 97 | 21 | 19 | - | 137 |
| VA - Visitas de Acompanhamento | 136 | 54 | 88 | 115 | 393 |
| Totais Anuais / Ciclo | 589 | 631 | 613 | 881 | 2714 |

Tabela 12 - Síntese do total de anomalias Anuais por CAR e Tipo de Inspeção

| CAR | 2005 | | | | 2006 | | | | 2007 | | | | 2008 | | | | Total Anomalias |
|--------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|----------|------------|-----------------|
| Prioridade | IG | IPA | IPS | VA | IG | IPA | IPS | VA | IG | IPA | IPS | VA | IG | IPA | IPS | VA | |
| 1 | 4 | - | - | 24 | 13 | - | 2 | 25 | - | - | - | 44 | - | 1 | - | 1 | 121 |
| 2 | 95 | 93 | 59 | 2 | 249 | 128 | 13 | 24 | 14 | 143 | 1 | 28 | 29 | 71 | - | 74 | 1114 |
| 3 | 156 | 8 | 38 | 19 | 146 | 20 | 6 | 5 | 156 | 47 | 18 | 12 | 68 | 157 | - | 23 | 879 |
| 4 | - | - | - | - | - | - | - | - | 32 | 48 | - | 3 | 179 | 97 | - | 6 | 365 |
| 5 | - | - | - | - | - | - | - | - | 58 | 8 | - | 1 | 152 | 5 | - | 11 | 235 |
| Total | 255 | 101 | 97 | 45 | 408 | 148 | 21 | 54 | 260 | 246 | 19 | 88 | 428 | 331 | - | 115 | 2714 |



ANEXO V

Análise gráfica à situação actual das Anomalias no SIIFA.

Na DCSI só foi consultado um elemento, o único que ainda trabalha em MAPPER – *Maintaining, Preparing and Producing, Executive Reports*, que responde pela assistência à aplicação informática SIIFA, entre outras, mas que não inspecciona.

Das entrevistas efectuadas na IGFA e na DMSA ressaltam como principais limitações: A aplicação não é amigável; O sistema é primitivo, não permitir acessos directos às funções, área ou ficheiro que se pretenda aceder. Requer o saltar de Menús em Menús até se chegar onde se quer e depois tem que se refazer o caminho de regresso, tal como se avançou;⁹⁹ A aplicação não permite cruzar de informações nem anexar documentos; Não faz triagens automáticas nem detecta repetições de anomalias, Não permite a emissão automática de alarmes por tempo ou qualquer outra situação para situações mais óbvias; Não permite a integração do planeamento da inspeção com a legislação ou com novas plataformas de informação. Gera relatórios standards cujos pré-requisitos são a simples agregação de informação específica já obtida, não gera mais-valias. O módulo de pesquisa é restrito aos caracteres que o MAPPER permite, é parametrizado antipático, estático, isolado, é passado!¹⁰⁰ Feita nele ainda existem mais de 100 aplicações FA.

A IGFA elencou uma série de requisitos para o SIIFA e elaborou um pacote de funções que pretende vir a dispor, tendo trocado aturada informação com a DCSI para a elaboração de nova aplicação, com características *user friendly*, mais poderosa, integrada e eficiente.

Da entrevista¹⁰¹ efectuada na DCSI constatámos que já há três anos a DCSI não faz melhorias ao SIIFA, devido à cedência de pessoal ao projecto SIG - Sistema Integrado de Gestão e à substituição do computador central pelo facto da UNISYS ter descontinuado a assistência ao MAPPER ao surgir o ORACLE, implicando a reformulação dos programas em MAPPER-COBOL para ORACLE. Foi agendada para 2009 a reformulação das aplicações SIPAV, SIGAP e SIIFA que embora em ambiente MAPPER, são já aplicações novas em ORACLE, feitas nos moldes das primitivas. A plataforma ORACLE traz novas funções e admite tratamento gráfico através de programas em Visual Basic, permitindo simular o ambiente Windows e usar mais funções do rato. Prevê-se para final de 2009 a substituição efectiva do software do actual SIIFA. O Director da DCSI pretende dar continuidade, apoio e preferência ao desenvolvimento de aplicações internas da Força Aérea, sem perder mais tempo, face ao atraso sofrido, de três anos.

⁹⁹ Tópicos das entrevistas aos TCOR/PILAV José Pacheco e Miguel Carneiro

¹⁰⁰ Tópicos da entrevista efectuada na DCSI ao CAP/TINF Jorge Veredas

¹⁰¹ Tópicos da entrevista efectuada na DCSI ao CAP/TINF Jorge Veredas