O Sistema de Qualidade na Defesa Nacional

Major
José Augusto Rosa Dias

1. Introdução

A temática da Qualidade, abordada no presente trabalho, tem como ponto de partida a actividade desenvolvida pela Inspecção de Material e Fabricos, da Direcção dos Serviços de Material, no âmbito dos acordos NATO de reconhecimento mútuo dos Sistemas de Garantia da Qualidade nas Organizações de Defesa (STANAG 4107). Através dos acordos qualquer nação NATO pode encomendar à indústria de uma parceira o fabrico de determinado bem, garantindo a nação produtora, através dos seus serviços, no âmbito do Ministério da Defesa ou dos respectivos Ramos, o acompanhamento dos processos de fabrico e a verificação da qualidade e conformidade dos produtos em substituição da compradora.

Esta actividade da maior importância para as Forças Armadas, pelo inegável prestigio que envolve, também o é para a Defesa Nacional em geral e para as Empresas Nacionais ligadas à produção de bens de defesa ou utilizáveis por quaisquer Forças Armadas. Assim é objectivo deste trabalho fundamentar a criação do Conselho Sectorial da Qualidade na Defesa, na dependência do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e integrado no Sistema Português da Qualidade, com vista à criação e dinamização do Sistema da Qualidade na Defesa.

A partir do enquadramento jurídico do Sistema Português da Qualidade, e após uma breve sistematização do conceito de Qualidade, apresentam-se os fundamentos para a criação do Sistema da Qualidade na Defesa. A par da caracterização dos pilares do próprio sistema são apresentadas três ferramentas que concorrem para o sucesso da sua implementação como sejam as estratégias de ensino e treino, os sistemas de reconhecimento e a promoção de boas práticas. Em complemento desta descrição conceptual, é apresentada uma metodologia de implementação e desenvolvimento suportada em quatro vertentes, das quais fazem parte a liderança, a focalização na Qualidade, com especial ênfase no planeamento estratégico, a qualidade das actividades diárias e os processos de melhoria.

2. Aspectos Gerais da Qualidade

Para a maioria dos *experts* da Qualidade, a adopção de um processo sistemático de melhoria inicia-se com o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*)[1] implementado pelo Dr Walter A. Shewart. O objectivo em cada passo deste processo é atingir a Qualidade das matérias primas, dos produtos, dos serviços, ou da informação, conforme a definição do cliente.

Existem inúmeras definições de Qualidade.

"adequação ao uso"
Joseph Juran

"aquilo que o cliente diz que é"
A.V. Feigenbaum

"zero defeito, conformidade com os requisitos"
Phillip Crosby

Seja ela qual for, não se atinge a Qualidade sem um processo de melhoria. Do ponto de vista organizativo a Qualidade pode assumir um carácter voluntário ou regulamentar. Muitos aspectos que se relacionam com a Qualidade estão abrangidos por regulamentos obrigatórios, da responsabilidade do Estado ou de organismos específicos, nos quais o Estado delega competências.

Qualidade é um sinónimo de organização interna; é a definição do que deve ser feito e como deve ser feito, de acordo com a realidade da organização, à luz de um normativo de referência. Se é verdade que estes procedimentos resultam em responsabilidades acrescidas para a organização, é, também, verdade que conduzem a benefícios em termos de uniformização e normalização do sistema nela existente.

A implementação de um sistema de gestão e controlo de procedimentos garante, desde o primeiro momento, uma maior percepção das necessidades dos clientes, ganhos de tempo e eficácia na produção ou prestação de serviços. Assegura, simultaneamente, a transparência durante todo o processo. O sistema tem igualmente que prever a tramitação de eventuais reclamações e, através da sua permanente revisão, melhorar os seus processos, de forma a reduzir a possibilidade de erro.

3. Sistema Português da Qualidade

O Sistema Nacional de Gestão da Qualidade (SNGQ) foi criado em 1983 pelo Decreto-Lei n.º 165/83, de 27 de Abril. Dez anos depois este diploma foi revisto tendo sido criado o Sistema Português da Qualidade (SPQ) pelo Decreto-Lei n.º 234/93 de 2 de Julho.

As evoluções políticas e económicas registadas nos últimos anos, tanto a nível europeu como mundial, conferem à Qualidade um papel de maior relevo nas questões relacionadas com a economia, em especial no grande mercado europeu em que Portugal se integrou. No entanto, há outras vertentes em que a Qualidade é exigida pela população ou por interesses superiores do País e que não pode ser subordinada apenas a critérios de natureza económica.

Assim, as preocupações com a Qualidade adquiriram também um maior relevo na definição de estratégias e no desempenho, tanto da Administração Pública, como de muitas organizações não empresariais essenciais à sociedade, em complemento do sector empresarial. Trata-se de uma situação evolutiva que tem vindo a ser acompanhada pelo poder político, com a publicação de legislação orientadora da Qualidade em serviços públicos e nos sectores da saúde e do ambiente.

O surgimento de um número crescente de iniciativas dirigidas à promoção e garantia da Qualidade de âmbito sectorial, fez emergir a necessidade da sua fácil inserção no contexto global das infra-estruturas da Qualidade já existentes, de modo a aproveitar sinergias e a evitar duplicação de estruturas ou sobreposição de competências.

Com vista a potenciar o desenvolvimento da Qualidade em Portugal, foi publicado o Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de Janeiro, estabelecendo o novo enquadramento jurídico do SPQ:

a. Definição[2]

O Sistema Português da Qualidade (SPQ) é a estrutura organizacional que engloba, de forma integrada, as entidades envolvidas na Qualidade e que assegura a coordenação dos três Subsistemas - da Normalização, da Qualificação e da Metrologia.

b. Objectivos[3]

O SPQ tem por objectivo a garantia e o desenvolvimento da Qualidade através das entidades que, voluntariamente ou por inerência de funções, congregam esforços para estabelecer princípios e meios, bem como para desenvolver acções que permitam de forma credível o alcance de padrões da Qualidade adequados e a demonstração da sua obtenção efectiva, tendo em vista o universo das actividades, seus agentes e resultados nos vários sectores da sociedade.

c. Princípios Orientadores[4]

1) O SPQ rege-se pelos seguintes princípios:

a) Credibilidade e transparência - o funcionamento do SPQ baseia-se em regras e métodos conhecidos e aceites a nível nacional ou estabelecidos por consenso internacional, e é supervisionado por entidades representativas;

b) Horizontalidade - o SPQ pode abranger todos os sectores de actividade da sociedade;

c) Universalidade - o SPQ pode abranger todo o tipo de actividade, seus agentes e resultados em qualquer sector;

d) Transversalidade da dimensão de género - o funcionamento do SPQ visa contribuir para a igualdade entre mulheres e homens;

e) Coexistência - podem aderir ao SPQ todos os sistemas sectoriais ou entidades

que demonstrem cumprir as exigências e regras estabelecidas;

f) Descentralização - o SPQ assenta na autonomia de actuação das entidades que o compõem e no respeito pela unidade de doutrina e acção do Sistema no seu conjunto;

g) Adesão livre e voluntária - cada entidade decide sobre a sua adesão ao SPQ.

2) O SPQ estimula, desenvolve e divulga as actividades nas áreas da normalização, da qualificação e da metrologia, promovendo o uso generalizado de técnicas, metodologias e especificações reconhecidas a nível europeu e ou internacional.

3) O SPQ promove a adopção das práticas e metodologias de acreditação como primeira forma de credibilização e reconhecimento, quer no plano nacional quer internacional.

d. Entidades que Integram o SPQ[5]

1) As entidades que integram o SPQ são as seguintes:

a) O Conselho Nacional da Qualidade (CNQ);

b) O Observatório da Qualidade (OQ);

c) O Organismo Nacional Coordenador do SPQ (ONC-SPQ);

d) Os Conselhos Sectoriais da Qualidade (CSQ);

e) Os Conselhos Regionais para a Qualidade (CRQ);

f) O Organismo Nacional de Normalização (ONN), o Organismo Nacional de Acreditação (ONA) e o Organismo Nacional de Metrologia (ONM) e ainda as entidades qualificadas no âmbito dos Subsistemas da Normalização, da Qualificação e da Metrologia.

2) O SPQ é coordenado, ao mais alto nível, pelo ONC do SPQ, que assegura o seu funcionamento global em consonância com princípios e orientações do CNQ e com o regime legal vigente.

Das entidades que integram o SPQ é importante, para o presente trabalho, alongar o detalhe de descrição relativamente aos Conselhos Sectoriais da Qualidade[6].

1) Definição e competências[7]

Os Conselhos Sectoriais da Qualidade (CSQ) são órgãos de consulta e de informação dos ministérios ou área governativa, no âmbito da política da Qualidade e de desenvolvimento do SPQ nas suas áreas específicas de governação.

2) Compete especialmente aos CSQ:

a) Analisar e acompanhar a evolução da situação da Qualidade nessa área, a nível nacional, e dela informar o ministro da tutela respectivo e o CNQ;

b) Emitir pareceres e elaborar propostas a solicitação do ministro da tutela;

c) Propor ao ministro da tutela respectivo, as políticas e programas relativos à Qualidade na sua área de actuação, acompanhar a sua execução e deles informar o CNQ;

d) Propor ao CNQ a elaboração de legislação relacionada com o SPQ;

e) Propor ao CNQ a adopção de recomendações no âmbito da Qualidade voluntária;

f) Elaborar os regimentos relativos ao funcionamento da sua estrutura;

g) Elaborar a proposta de orçamento anual do CSQ e os relatórios de execução referentes ao seu funcionamento;

h) Garantir a articulação com os subsistemas do SPQ.

3) Composição, estruturas e funcionamento[8]

a) A composição, estrutura e funcionamento dos CSQ são definidos por despacho do ministro da tutela. A sua composição deve prever a representação de forma equivalente

da Administração Pública, das organizações associativas dos agentes económicos, dos trabalhadores e das autarquias, bem como do ensino da sua área de acção.

b) As associações referidas na alínea a) deverão ter âmbito nacional e para o efeito serem aceites pelo CSQ.

c) O plenário do CSQ, por deliberação maioritária, poderá cooptar outras entidades às quais seja reconhecida representatividade nacional relevante para a Qualidade no seu sector.

4. Sistema da Qualidade na Defesa

Os sistemas de gestão da Qualidade são, hoje em dia, indispensáveis no âmbito de um tecido industrial integrado em mercados desenvolvidos, assim como, as organizações prestadoras de serviços não têm dúvidas quanto à sua utilidade no interior das suas estruturas.

No âmbito da defesa, a gestão da Qualidade parece não merecer, ainda, a atenção devida. Se a componente mais ligada à indústria de defesa, e por razões de mercado, já adoptou ou encontra-se em fase de adopção destas metodologias, a componente Forças Armadas mantém-se à margem deste movimento.

As Forças Armadas constituíram, desde sempre, exemplo de organização e controlo operacional. Partiram da organização militar muitos dos conceitos e metodologias que foram aplicados e adaptados pelas empresas e outras organizações não militares.

As organizações militares, à semelhança das empresas, possuem sistemas de gestão próprios. São, no entanto caracterizadas por uma envolvente diferente. Enquanto as empresas existem para dar lucro, garantir a manutenção dos postos de trabalho e satisfazer as necessidades específicas dos seus clientes, ao mesmo tempo que contribuem, com as suas iniciativas e sucesso, para o desenvolvimento e competitividade do País, as organizações militares apresentam missões e objectivos distintos, como seja a garantia da segurança e bem-estar das populações. A implementação de conceitos e metodologias de gestão da Qualidade é, seguramente, um precioso auxiliar para o atingir destes propósitos. No entanto, uma abordagem sistemática e institucional deveria ser estabelecida no sentido de potenciar a liderança, o compromisso e o reconhecimento necessários para enfrentar os obstáculos que se deparam. Este processo não deverá ser desligado do que já se efectua neste campo em Portugal, pelo que, é de todo vantajoso a criação, na dependência do MDN, do Conselho Sectorial da Qualidade na Defesa (CSQD) integrado no SPQ.

a. Conselho Sectorial da Qualidade na Defesa

O CSQD terá como finalidade a implementação de um Sistema da Qualidade na Defesa (SQD), podendo, ainda, proceder-se à criação de subsistemas da Qualidade no seio de cada ramo, ficando estes subordinados ao primeiro.

Ao CSQD será atribuída a missão de fomentar a criação e desenvolvimento do SQD. Neste campo, deverá desenvolver e divulgar as actividades de normalização, qualificação

e de metrologia, promovendo o uso generalizado de técnicas, metodologias e especificações reconhecidas a nível internacional.
Será este Conselho o responsável por veicular a informação necessária ao MDN, no que respeita à Qualidade, assim como, promover a elaboração de legislação neste âmbito.

b. O Sistema da Qualidade na Defesa

Antes de definir o Sistema de Qualidade na Defesa, é importante verificar como este conceito pode ser adoptado pela organização militar face à sua especificidade.

1) O que é a Qualidade na Defesa?

Poder-se-á definir a Qualidade na Defesa como a capacidade da sua estrutura cumprir a missão que lhe é atribuída com o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Este propósito consegue-se através de uma Estrutura Superior dos Ramos que desenvolve trabalho em equipa e comprometida com a melhoria contínua e um emprego criterioso dos meios.

Uma organização com objectivo na Qualidade reconhece a necessidade de se desenvolver e criteriosamente adaptar a sua forma de actuação para satisfazer as contínuas alterações dos ambientes operacionais. Com os novos desafios que se apresentam às Forças Armadas há a necessidade de uma busca constante da melhor, mais rápida e mais económica forma de cumprimento da sua missão.

2) O SQD

O SQD terá que assentar numa liderança forte. Esta tem como principal objectivo o estabelecimento da visão[9] do que se espera das Forças Armadas em geral e de cada uma das suas componentes em particular.
A liderança é o pilar da estrutura da Qualidade em qualquer organização e é através desta que se estabelece a visão da organização, as políticas a seguir, a definição das prioridades e quais as estratégias a seguir. É aos líderes dos ramos, aos mais variados níveis, que incumbe a criação de um ambiente de trabalho em equipa, confiança e reconhecimento. Assim, o envolvimento dos mais altos escalões de decisão é absolutamente necessário para a garantia da implementação dos princípios da Qualidade.
Os princípios da Qualidade a estabelecer nas Forças Armadas terão que assentar obrigatoriamente nos Valores, na Focalização na Qualidade, na Qualidade das actividades diárias e nos Processos de Melhoria. Serão estas as ferramentas que permitirão o reconhecimento e a confiança de todos os nossos parceiros.

a) Os **valores** são necessariamente ideais, regras de conduta, modos de estar e de relacionamento uns com os outros. A ética profissional é um conjunto de valores que guiam aquilo que se faz no desempenho da respectiva função. Os valores essenciais da ética militar podem resumir-se em lealdade, dedicação à missão e integridade.

(1) A **lealdade** à nação envolve a aceitação de uma cadeia de comando na persecução dos valores e objectivos da própria nação; é o colocar o potencial de cada um ao serviço da segurança e bem-estar comuns.

(2) A **dedicação à missão** materializa-se na colocação da comunidade acima dos

interesses pessoais, no dever, e na obrigação moral de executar as tarefas decorrentes das missões atribuídas por iniciativa própria.
(3) A **integridade** é o fio condutor da actuação do indivíduo dentro dos limites da ética. Integridade significa honestidade, honra, moralidade, ser exemplo para superiores e subordinados na adesão às regras de conduta.

b) A **Focalização na Qualidade** define-se como o estabelecimento de planos estratégicos claros e objectivos, concretizando as orientações das Estrutura Superior das Forças Armadas e a sua implementação cultural em toda a organização.

c) A **Qualidade das actividades diárias** é a transposição da teoria para a prática. O trabalho em equipa e a melhoria contínua são resultados de uma cultura que implementa as ferramentas da Qualidade e sobre as quais estabelece critérios de medida e avaliação. São necessidades de todos os níveis de comando, a formação e treino especializado, a orientação de processos para a missão (focalização no cliente) e a avaliação do desempenho.

d) Os **Processos de Melhoria** são uma forma estruturada de trabalho em equipa, orientada para o trabalho conjunto, com vista a um objectivo partilhado. Este ambiente de trabalho é enriquecido pela valorização pessoal, participação do trabalho de equipa e compromisso com os resultados. O objectivo último destes processos é encontrar formas de trabalho mais eficientes, rápidas e económicas.

3) Estratégia de Ensino e Treino

O ensino e o treino são ferramentas essenciais para a implementação da Qualidade. Estas ferramentas têm que ser aplicadas individualmente com o objectivo de proporcionar o treino adequado no momento oportuno. Só assim é possível transmitir os fundamentos base dos conceitos da Qualidade ao longo dos diversos cursos de formação e aperfeiçoamento do sistema militar de ensino.

4) Sistemas de Reconhecimento

É fundamental, num processo de implementação e desenvolvimento de sistemas da Qualidade, a criação de um sistema de reconhecimento. Este reconhecimento deverá possuir uma componente de reconhecimento externo, através da certificação dos próprios sistemas com base num sistema normativo reconhecido, e por uma componente de reconhecimento interno, pela criação de um prémio da Qualidade com critérios previamente definidos e mensuráveis. Este prémio deve valorizar a melhoria contínua levada a cabo pelas diversas equipas que desenvolvem e implementam no terreno estes processos.

5) Promoção das Boas Práticas

Uma das vertentes que se devem potenciar na gestão de sistema da Qualidade é a reinvenção das metodologias utilizadas. Esta alteração de processos não deve ser adoptada por si só, mas com base em critérios de medição dos ganhos obtidos de forma a validar a relevância da mudança.
A implementação de metodologias adoptadas noutros sectores de actividade pode funcionar como catalisador para uma melhoria efectiva dos processos em curso. Assim, o reconhecimento público da implementação de sistemas de gestão da Qualidade através

da atribuição de prémios e a publicitação de boas práticas em actividades de divulgação, servirá para que equipas de trabalho distintas possam potenciar os seus resultados através da adaptação ou cópia construtiva das soluções adoptadas por outros.
A promoção de boas práticas como sistema potenciador da melhoria de Qualidade das Forças Armadas como um todo e dos sistemas da Qualidade de cada unidade em particular é da maior urgência.

c. Metodologia de implementação e desenvolvimento

A implementação e desenvolvimento de um sistema de garantia da Qualidade em qualquer tipo de organização, e em especial nas organizações que envolvem grande descentralização de poder e capacidade de decisão, depende do envolvimento e compromisso dos seus mais altos escalões de direcção, pelo que a sua capacidade de liderança é de todo fundamental no sucesso do processo.
Antes de se desenvolver a metodologia de abordagem e implementação de um sistema da Qualidade nas Forças Armadas, abordar-se-á o conceito de liderança numa óptica da Qualidade.

1) Liderança

"Never tell people how to do things.
Tell them what to do and they will surprise you with their ingenuity"
Gen George S. Patton, Jr

A liderança[10] é o processo de influenciar outros no cumprimento da missão pelo estabelecimento de objectivos, condução de processos e motivação. O líder transforma o potencial humano em desempenho efectivo. Gere os processos para o cumprimento da missão atribuindo prioridades, angariando e atribuindo recursos de forma efectiva e permanente.
Os líderes têm que comunicar Qualidade através das suas acções e atitudes. O envolvimento do líder é fundamental para a boa persecução do objectivo Qualidade, estabelecendo a visão, as políticas, as prioridades e as estratégias. Os líderes comunicam isto através da criação de um clima de trabalho em que reine a confiança, o trabalho de equipa, o assumir de riscos, a iniciativa, a recompensa e a melhoria contínua. O respeito por todos deve ser preocupação de um bom líder, através do reconhecimento das capacidades e contribuições de cada um. O posto e o nível de responsabilidade não deve ser a medida do respeito. O sucesso da liderança advém da capacidade de compreender e valorizar a contribuição de cada um para o trabalho de equipa.

2) Focalização na Qualidade

A organização para a Qualidade tem que começar por um planeamento sistemático. O planeamento é a ferramenta que proporciona a condução, por parte das estruturas dirigentes, dos meios e capacidades disponíveis na organização. Através de uma grande focalização na Qualidade os planos formulam, desenvolvem, implementam e avaliam a visão e missão estabelecidas para a organização. Esta focalização envolve quatro elementos que serão implementados através do planeamento estratégico.

a) Elementos da focalização na Qualidade

(1) Fase de Formulação

Consiste na definição da visão, missão, valores e objectivos de desenvolvimento da macro estrutura em consideração. Estabelece uma organização com capacidade de cumprimento da missão através da satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes por meio de uma contínua adaptação às suas necessidades. A capacidade para atingir estes requisitos depende da capacidade para escutar activamente os clientes, com a finalidade de melhor se adaptar às suas necessidades.

(2) Fase de desenvolvimento

Estabelece a estrutura que integra o suporte à visão, missão, valores e objectivos da organização. É importante que este processo se efectue em ambos os sentidos para que cada nível da organização tenha perfeito entendimento dos objectivos do nível superior e do seu enquadramento na estrutura global. Por sua vez, cada nível da organização deverá estabelecer os seus próprios objectivos e planos de acção com vista ao cumprimento dos objectivos globais. Estes níveis também necessitarão de planos funcionais para avaliar o seu desempenho no cumprimento dos requisitos do cliente e do desempenho global.

(3) Fase de implementação

Estabelece a forma de implementar os planos; focaliza no mais importante e não espera alterações imediatas ou sucesso a 100%. Os grupos de trabalho avaliam o desempenho dos seus processos, de acordo com os planos de acção, e gradualmente melhoram o mesmo processo.

(4) Fase de revisão

Compara o progresso atingido com o planeamento original. Avalia se os planos originais estão a ir ao encontro dos requisitos estabelecidos para o seu desempenho. Reavalia a capacidade dos processos.

b) Planeamento Estratégico

Com vista a efectivamente implementar estes quatro elementos da focalização na Qualidade, há a necessidade de adoptar um procedimento sistemático ao qual se convencionou designar de Planeamento Estratégico.

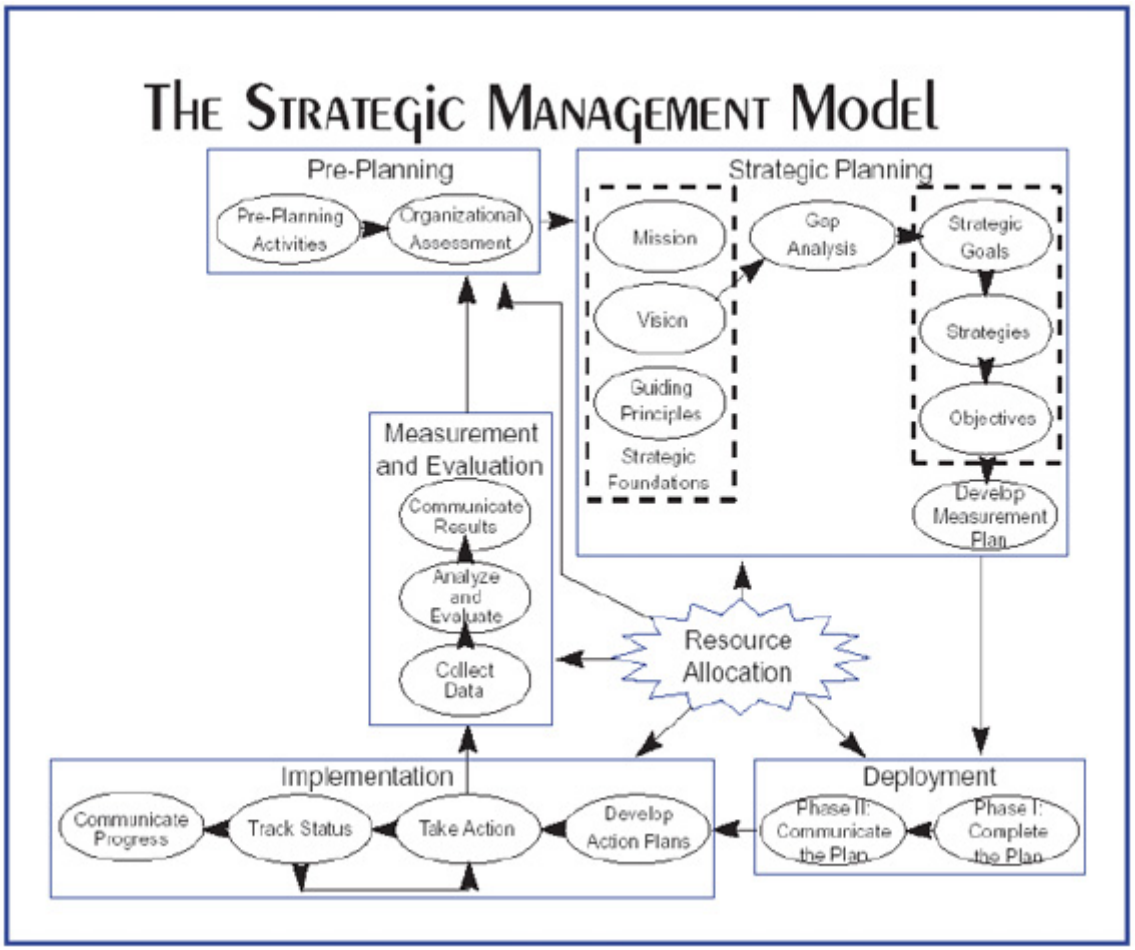
O conceito de Planeamento Estratégico não é novo. O termo foi utilizado pela primeira vez, no âmbito da gestão, nos anos 70 do século XX por grupos de planeamento estratégico que elaboravam os seus planos para actividades específicas e posteriormente os tentavam vender aos decisores das organizações. Nos anos 90 a visão da gestão estratégica e do planeamento estratégico foi transformada. A definição de Goodstein, Nolan e Pfiffer transporta-nos da ideia de um trabalho de equipas externas de consultores, para um processo que envolve a liderança de topo de uma organização na definição da sua direcção estratégica. Passou de uma receita externa para um processo interno das organizações.

"Processo pelo qual os lideres de uma organização visualizam o seu futuro e desenvolvem os necessários processos e operações para o alcançar desses objectivos"

(Goodstein, Nolan e Pfiffer, 1992)

O conceito de Gestão Estratégica tem por base esta definição de planeamento estratégico, e é um sistema de identificação e execução das necessárias alterações na organização, estabelecendo e medindo o seu desempenho no sentido de atingir a visão

estabelecida.
O modelo seguinte espelha as cinco fases de gestão estratégica de uma organização.



(1) Pré-Planeamento
Tendo por base as actividades pré-planeadas para determinada entidade, estabelece-se a estrutura da sua organização.

(2) Planeamento Estratégico
O passo anterior permite estabelecer a missão e a visão da organização. São, ainda, estabelecidos os princípios de condução da organização que se consubstanciam nos seus fundamentos estratégicos.
É através da análise do que se tem como visão da organização, em comparação com o que se possui na realidade, que se avaliam as diferenças que dão origem aos objectivos estratégicos. É, pois, a partir destes objectivos que se desenvolvem as estratégias, se definem objectivos e se quantificam os níveis a atingir.

(3) Desenvolvimento
O desenvolvimento efectua-se em dois passos. O primeiro onde o plano é completado e

publicado, e o segundo onde o plano é formalmente comunicado.
No primeiro passo é importante o estabelecimento de regras e responsabilidades, o estabelecimento de prioridades e o envolvimento da gestão intermédia.
No segundo passo são atribuídas as responsabilidades e definidas as regras de conduta. É neste passo que se materializa a comunicação da versão final do plano estratégico. Há, no entanto, que ter o cuidado e a sensibilidade para acompanhar os processos de mudança e ajudar os colaboradores no processamento dessas mesmas mudanças.

(4) Implementação
A fase de implementação inicia-se pelo desenvolvimento de planos de acção, decorrentes do plano estratégico estabelecido. São estes planos que após a sua implementação, são acompanhados no sentido da verificação do seu desempenho e da sua adequação aos objectivos. Este acompanhamento implica acertos pontuais no plano de acção inicial. Este processo é documentado através de relatórios de progresso.
O envolvimento da liderança de topo é de fulcral importância para o alcançar dos objectivos. É nesta fase que se estabelece a infra-estrutura necessária e se conjugam os objectivos parcelares estabelecidos. É a etapa em que se integram todas as acções implementadas e se distribuiem as cargas de trabalho na estrutura organizativa, envolvendo todos os elementos da organização. É o ponto do planeamento estratégico em que se efectua a atribuição de meios às diferentes infra-estruturas e se gere de forma mais crítica a alteração de processos, tendo sempre em vista a avaliação de resultados e a partilha das lições apreendidas, reconhecendo os sucessos através de uma franca e aberta comunicação entre os diferentes níveis organizacionais.

(5) Medição e Avaliação
Do desenrolar dos processos é recolhida informação de controlo dos mesmos que, após avaliação e análise, resulta na apreciação da adequação do processo à sua finalidade.
Esta fase permite introduzir correcções na estrutura inicial da organização.

3) A Qualidade das actividades diárias
A Qualidade nas actividades diárias implica a execução das mesmas de forma correcta de acordo com as normas estabelecidas. Tem-se, assim, vários pontos de actuação que se passam a identificar:

3 do lado das saídas dos processos as necessidades dos clientes e a sua percepção da Qualidade do que o sistema lhe proporciona;

3 do lado das entradas dos mesmos processos as próprias necessidades dos processos, bem como, a Qualidade das entradas - matérias primas - recebidas.
Observamos, assim, que, genericamente, a Qualidade nas actividades diárias se reduz a um problema de métrica[11] de desempenho, sendo neste ponto que se deve focalizar a atenção.
No estabelecimento dos parâmetros a medir num processo há que ter em atenção as seguintes características:

3 o significado da medida para o cliente,

3 que o parâmetro a medir seja simples, compreensível, lógico e repetitivo,

3 espelhe uma tendência,

3 seja claramente definido,

3 seja economicamente obtido,

3 seja oportuno,

3 permita uma acção apropriada, e

3 mostre como estão a ser atingidos os objectivos através das tarefas e dos processos.

4) Os Processos de Melhoria

A melhoria de processos assenta essencialmente num trabalho de equipa. Estabelece-se, assim, como primeiro passo do processo de melhoria a constituição da equipa de trabalho.

O processo de melhoria é, como já foi referido, um processo iterativo envolvendo duas componentes de desenvolvimento (passos para identificação do que se deve fazer, e passos para estabelecimento da forma de o fazer).

A identificação do que se deve fazer inicia-se pela detecção das oportunidades de melhoria. Intimamente ligada a esta tarefa, está a caracterização dos clientes e dos fornecedores-chave, de onde se estabelece os requisitos esperados. Face a estes requisitos e ao desempenho do processo identificam-se as diferenças a satisfazer, concluindo-se, assim, os passos de identificação do que fazer.

Os passos de estabelecimento da forma de fazer iniciam-se com a descrição e análise dos processos correntes. É com base nesta análise que se vão estabelecer e executar as soluções de desenvolvimento. Estes passos terminam com a medição e monitorização das alterações efectuadas e sua comparação com os resultados esperados. Está-se assim, em condições de se reiniciar o processo de melhoria.

5. Conclusão

O presente documento tem como objectivo principal alertar para a importância da Gestão pela Qualidade nas organizações. É um movimento que está na origem de grandes desenvolvimentos industriais, como o caso do Japão no pós Segunda Grande Guerra, que se vem implementando um pouco por todo o mundo e ao qual Portugal não tem querido passar ao lado, nomeadamente com a criação do SPQ.

De uma forma particular, a criação/implementação de um sistema da Qualidade no campo da Defesa, deverá ser uma opção a considerar, não só pelas vantagens que de certo trará em termos organizacionais mas também pelo apoio à participação da indústria

nacional em consórcios internacionais para o fabrico de equipamentos no âmbito da defesa.

A criação de um Conselho Sectorial da Qualidade na Defesa, integrado no Sistema Nacional da Qualidade, afigura-se como uma grande oportunidade de arranque, contando com o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização militar num processo de melhoria contínua.

O estabelecimento de sistemas de reconhecimento dos progressos efectuados, através da criação de prémios da Qualidade, permitem, não só motivar quem se esforça por desenvolver um trabalho mais eficiente, como servir de incentivo a todos os outros que através dos mesmos processos possam alcançar progressos semelhantes com vista à criação de umas Forças Armadas mais Objectivas, Eficientes e Funcionais.

Pretende também este documento alertar para a possibilidade de adopção de ferramentas, de planeamento e gestão de processos de melhoria, já desenvolvidas e testadas por outras organizações, nas quais se incluem organizações ligadas à defesa. São metodologias que sistematizam de uma forma simples boas práticas do senso comum e que pretendem servir como ponto de partida para a criação de uma abordagem pela Qualidade ao mais alto nível das Forças Armadas.

6. Bibliografia

United States Coast Guard - “Process Improvement Guide”, second Edition, Janeiro de 1994.
Alves, Pedro Castro - “A Qualidade na Defesa e nas Forças Armadas”, Palestra proferida no Congresso Nacional da Qualidade 2000.
Decreto-Lei n.º 4/2002 de 4 de Janeiro.
STANAG 4107 - Edition 6 - Mutual Acceptance of Government Quality Assurance and Usage of the Allied Quality Assurance Publications, Setembro de 1997.
AQAP 170 - Edition 2 - NATO Guide for the Delegation of Government Quality Assurance, Setembro de 1997.
AQAP 2000 - Edition 1 - NATO Policy on an Integrated System Approach to Quality Through the Life Cycle, Junho de 2003.
AQAP 2009 - Edition 1 - NATO Guidance on the Use of the AQAP 2000 Series, Junho de 2003.
AQAP 2110 - Edition 1 - NATO Quality Assurance Requirements for Design, Development and Production, Junho de 2003.

* Major Engº do Serviço de Material. Docente Universitário.

---

1 Planeamento, Execução, Verificação, Correcção.
2 Artigo 1º do Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de Janeiro.

3 Artigo 2º do Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de Janeiro.
4 Artigo 3º do Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de Janeiro.
5 Artigo 5º do Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de Janeiro.
6 Secção IV do Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de Janeiro.
7 Artigo 18º do Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de Janeiro.
8 Artigo 19º do Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de Janeiro.
9 Por Visão entende-se o estado final da organização independentemente do seu estado actual. É o objectivo para onde dirigir o esforço.
10 Air force Handbook 90-503, The Quality Approach.
11 Poder-se-á definir Métrica de um processo como uma medida significativa tomada durante um período de tempo que espelha informação vital sobre um processo ou actividade.