



**ADRIANA SÁ
FERREIRA**

**DA ISO 9001:2008 PARA A ISO 9001:2015:
ALTERAÇÕES NO SGQ DA RENAULT CACIA S.A. E
IMPACTO PARA A FÁBRICA**



**ADRIANA SÁ
FERREIRA**

**DA ISO 9001:2008 PARA A ISO 9001:2015:
ALTERAÇÕES NO SGQ DA RENAULT CACIA S.A. E
IMPACTO PARA A FÁBRICA**

Projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizado sob a orientação científica da Doutora Maria João Rosa, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais pelo incansável apoio.

o júri

presidente

Professora Doutora Carina Maria Oliveira Pimentel
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Doutor Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio
Professor Associado, Escola de Engenharia da Universidade do Minho

Professora Doutora Maria João Machado Pires da Rosa
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

À Renault Cacia S.A. e, ao Engenheiro Victor Pinto pela oportunidade e orientação inicial. Ao Engenheiro Vítor Da Silva pela orientação crucial ao longo de todo o projeto e acompanhamento durante o percurso de aprendizagem na empresa, assim como toda a disponibilidade prestada. A todos os colegas com quem tive oportunidade de trabalhar, principalmente, àqueles que contribuíram para a minha aprendizagem profissional e para o sucesso deste projeto.

À Universidade de Aveiro, em particular à Professora Doutora Maria João Rosa, pela orientação a nível académico e pela incansável disponibilidade prestada.

Aos meus colegas estagiários, pelo companheirismo e momentos partilhados ao longo da nossa participação na empresa.

À minha colega de curso e amiga, Cátia Rodrigues, pela amizade, companheirismo e ajuda ao longo destes anos.

A todos os meus amigos que, direta ou indiretamente, fizeram parte deste percurso.

Por fim, agradeço à minha família, principalmente aos meus pais, por todo o amor e apoio incondicional desde o início deste percurso, e por todo o sacrifício para que hoje fosse possível concluir este percurso.

palavras-chave

Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 9001:2015

resumo

O presente relatório resulta do trabalho realizado ao longo do estágio curricular desenvolvido na empresa Renault Cacia S.A. Este projeto decorre da necessidade de adaptar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) desta organização à mais recente versão do referencial normativo ISO 9001. O SGQ da Renault Cacia S.A. é certificado de acordo com os requisitos da ISO 9001:2008. No entanto, a norma ISO 9001 é revista regularmente e a sua última revisão foi em 2015, pelo que, de forma a garantir a conformidade do seu SGQ a Renault Cacia S.A. necessita de proceder a alterações no mesmo tornando-o conforme com o novo referencial.

O objetivo deste projeto consiste, então, em adaptar o SGQ da empresa ao referencial normativo de 2015. Com vista a atingir este objetivo, foi analisado o novo referencial, bem como os processos existentes na organização e, posteriormente, foram criadas e aplicadas ações de forma a dar resposta aos requisitos do SGQ que ainda não eram cumpridos.

Considera-se que as alterações efetuadas ao longo deste projeto foram positivas, contribuindo assim para uma melhoria significativa do SGQ da Renault Cacia S.A.

keywords

Quality, Quality Management System, ISO 9001:2015

abstract

This project is the outcome of the work carried out during a curricular internship at Renault Cacia S.A. It results from the need to adapt this organisation quality management system (QMS) to the latest version of the ISO 9001 standard. The Renault Cacia S.A. QMS's is certified according to the ISO 9001: 2008; however, this standard is regularly reviewed, its last revision occurring in 2015. So in order to ensure the compliance of its QMS and the correspondent certification, Renault Cacia S.A. needs to update its QMS according to the standard new version. The objective of this project is then to adapt the company's QMS to the requirements of the new ISO standard. In order to achieve it, the new standard's requirements were deeply analysed, as well as the company's processes; then actions were defined and implemented in order to meet unmet requirements. Overall it was possible to conclude that the changes made to the Renault Cacia S.A. along this project were rather positive, contributing to its significant improvement.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento do projeto	1
1.2. Apresentação da Renault Cacia S.A.....	2
1.3. Objetivos e metodologia	8
1.4. Organização do relatório.....	9
2. Revisão da Literatura.....	11
2.1. Qualidade e gestão da qualidade	11
2.2. Sistemas de gestão da qualidade	14
2.3. A norma ISO 9001:2015	17
2.4. Certificação de sistemas de gestão da qualidade	25
3. Sistema de Gestão da Qualidade da Renault Cacia S.A.: transição para o referencial ISO 9001:2015.....	29
3.1. O SQR e a sua aplicação na Renault Cacia S.A.....	29
3.2. Ações implementadas para a transição do SGQ	47
3.2.1. Análise do cumprimento dos requisitos da norma.....	47
3.2.2. Adaptação do SMQ da Renault Cacia S.A. aos novos requisitos da norma.....	50
3.2.3. Adequação do Manual de Qualidade e das Fichas de Identidade de Processo.....	62
3.2.4. Adequação da Política da Qualidade.....	62
3.2.5. Adequação da Informação Documentada.....	63
3.3. Avaliação do impacto da transição para a melhoria da qualidade da Renault Cacia S.A.....	65
4. Conclusões.....	81
5. Referências Bibliográficas	85
6. Anexos	87
Anexo 1: Bloco de requisitos e subrequisitos da norma ISO 9001:2015.....	87
Anexo 2: Ficha Técnica do Processo “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade”	89
Anexo 3: Lista das Ações SMQ.....	90
Anexo 4: Requisitos da Norma ISO 9001:2015 atribuídos processo a processo	91
Anexo 5: Análise do cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001:2015.....	92

Anexo 6: Tabelas contexto interno e externo.....	102
Anexo 7: Partes Interessadas	111
Anexo 8: Análise de Riscos.....	120
Anexo 9: Proposta formulário para tratar as partes externalizadas.....	145
Anexo 10: Inclusões efetuadas na introdução do MQ.....	146
Anexo 11: Política da Qualidade	151
Anexo 12: Questionário Colaboradores Renault Cacia S.A.	152

Índice de Figuras

Figura 1. Fábrica Renault Cacia S.A. [Fonte: Renault Cacia S.A.]	3
Figura 2. Componentes produzidos relativamente às caixas de velocidades [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	4
Figura 3. Componentes mecânicos produzidos [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	5
Figura 4. Representação da estrutura da empresa [Fonte: Elaboração Própria].....	6
Figura 5. Organização interna da empresa [Fonte: Elaboração Própria].....	7
Figura 6. Estrutura do departamento de qualidade [Fonte: Elaboração Própria]	7
Figura 7. Eras da Qualidade [Fonte: Elaboração Própria]	13
Figura 8. Evolução da ISO 9001 [Fonte: Elaboração Própria].....	18
Figura 9. Cartografia dos Processos Standard [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	30
Figura 10. Cartografia dos Processos Renault Cacia S.A [Fonte: Renault Cacia S.A.]	31
Figura 11. Descrição do processo - “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	31
Figura 12. Descrição dos diversos riscos do processo - “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” [Fonte: Renault Cacia S.A.]	32
Figura 13. TAQ1 - “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	32
Figura 14. Ficha de Identidade do Processo “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” [Fonte: Renault Cacia S.A.]	33
Figura 15. “Página Inicial” da 1ª Revisão do Processo “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” de 2017 [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	35
Figura 16. Página “Indicadores” da 1ª Revisão do Processo “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” de 2017 [Fonte: Renault Cacia S.A.]	36
Figura 17. Página “Funcionamento” da 1ª Revisão do Processo “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” de 2017 [Fonte: Renault Cacia S.A.]	38
Figura 18. Página “Ações” da 1ª Revisão do Processo “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” de 2017 [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	39
Figura 19. Exemplo de uma Newsletter SMQ Semanas 01 e 05 de 2017 [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	44
Figura 20. Exemplo de uma página (1 de 9) de resposta ao QCI onde mostra os respetivos tipos de respostas [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	45
Figura 21. Exemplo de um quadro final do QCI [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	46

Figura 22. Análise de um fator de risco de um exemplo de um QCI [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	47
Figura 23. Página “Funcionamento” do formulário da Revisão de Processo [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	58
Figura 24. Página “Ações” do formulário da Revisão de Processo [Fonte: Renault Cacia S.A.].....	59
Figura 25. Nova Página “Ajuda à Avaliação” do formulário da Revisão de Processo [Fonte: Renault Cacia S.A.]	60
<i>Figura 26. Excerto do planning para revisão da informação documentada da Renault Cacia S.A. [Fonte: Renault Cacia S.A.].....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 27. Evolução da Revisão da Documentação da Renault Cacia S.A. [Fonte: Renault Cacia S.A.].....</i>	<i>65</i>

Índice de Tabelas

Tabela 1. Modo de classificação dos indicadores na Revisão de Processo	35
Tabela 2. Modo de definição da tendência dos indicadores no último semestre na Revisão de Processo.....	36
Tabela 3. Modo de classificação da performance do processo relativamente ao fecho das ações definidas no semestre anterior	37
Tabela 4. Tabela de categorização dos fatores de risco	46
Tabela 5. Tabela de análise do cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001:2015 no processo exemplo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”	49
Tabela 6. Tabela de uma análise do contexto interno do processo exemplo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”	50
Tabela 7. Tabela de uma análise do contexto externo do processo exemplo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”	51
Tabela 8. Tabela de uma análise das partes interessadas do processo exemplo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”	52
Tabela 9. Tabela de análise das partes interessadas relevantes processo exemplo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”	53
Tabela 10. Tabela de análise dos riscos do processo exemplo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”	56
Tabela 11. Retorno das informações das partes interessadas.....	60
Tabela 12. Performance dos prestatários externos.....	61
Tabela 13. Balanço das não conformidades e ações corretivas.....	61
Tabela 14. Análise dos riscos e eficácia das ações desenvolvidas	61
Tabela 15. Análise das oportunidades e eficácia das ações desenvolvidas	61
Tabela 16. Não conformidades ISO 9001:2015 auditoria interna Central e plano de ações	79

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão " Teve conhecimento das alterações no SMQ resultantes da necessidade de cumprir com os requisitos da versão de 2015 da norma ISO 9001?"	67
Gráfico 2. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão " Qual a sua opinião sobre a forma como decorreu a transição a nível temporal?"	68
Gráfico 3. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão " Em que grau acha que as alterações foram até à data introduzidas no SMQ?"	69
Gráfico 4. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão " Como classifica estas mesmas alterações relativamente à melhoria do próprio SMQ da gestão da qualidade na Renault Cacia S.A.?"	70
Gráfico 5. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão " Até que ponto considera que a transição do SMQ para o novo referencial normativo contribuiu para o aumento da burocracia?"	71
Gráfico 6. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão " Globalmente, até que ponto considera que esta nova versão da norma possibilitou uma melhoria do SGQ da empresa?"	71

Abreviaturas

AOP – Anual Objective Planning
APW - Alliance Production Way
CM – Componentes Mecânicos
CV – Caixas Velocidades
FIP – Ficha Identificação Processo
GQ – Gestão da Qualidade
LUP – Lista Única de Problemas
MQ – Manual Qualidade
QCI – Questionário de Controlo Interno
SPR – Sistema Produção Renault
SMQ - Système Management Qualité
SGQ – Sistema Gestão Qualidade
SPQ – Sistema Português da Qualidade
SNGQ – Sistema Nacional de Gestão da Qualidade
UET – Unidade Elementar Trabalho
TAQ - Thème d'Assurance Qualité
TQM – Total Quality Management

1. Introdução

O presente documento descreve o projeto realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, da Universidade de Aveiro. Iniciado no mês de Setembro de 2016 e terminado em Maio de 2017, o mesmo foi realizado no Departamento de Qualidade da empresa Renault Cacia S.A. O projeto consiste na adaptação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) da empresa ao novo referencial ISO 9001:2015.

1.1. Enquadramento do projeto

A norma ISO 9001 foi publicada pela primeira vez em 1987 e submetida a quatro revisões desde então, 1994, 2000, 2008 e 2015. Esta norma é aplicável a qualquer organização, permitindo que o cumprimento dos requisitos possa ser assegurado mediante a adoção de diferentes metodologias, práticas e ferramentas por parte das mesmas. A nova versão da norma vai mais longe que as anteriores dando especial enfoque ao desempenho organizacional, exigindo às organizações que conduzam os seus processos de modo a atingir os resultados desejados, que utilizem um “pensamento baseado em risco” na determinação do grau de planeamento e controlo necessários e que façam a gestão dos seus processos e sistema como um todo. Os sete princípios da qualidade nos quais esta norma assenta são, agora: *Foco no cliente, Liderança, Comprometimento das pessoas, Abordagem por processos, Melhoria, Tomada de decisões baseadas em evidências e Gestão de relações* (ISO 9001:2015).

O projeto a desenvolver na Renault Cacia S.A. tem como principal objetivo a adaptação do atual SGQ da empresa para o novo referencial normativo. A Renault Cacia S.A. é uma fábrica de componentes mecânicos para automóveis pertencente ao Grupo Renault. A Renault é uma multinacional do setor automóvel com sede em França. É a sede que comanda grande parte dos princípios da fábrica, incluindo os da qualidade que devem ser seguidos pelas restantes fábricas do grupo. No entanto, existe uma certa independência da Cacia face à sede, porque as operações realizadas nesta empresa diferem das que caracterizam as restantes fábricas do grupo e, portanto, isto faz com que Cacia tenha uma certa liberdade para aplicar e adaptar autonomamente alguns requisitos da norma ISO 9001:2015 ao seu contexto.

É do conhecimento geral que o mercado e as necessidades do mesmo vão evoluindo, gerando assim novos requisitos; como tal, torna-se imprescindível a atualização contínua

dos sistemas de gestão da qualidade (SGQ) das organizações, nomeadamente quando surgem novas versões da norma em que estes se baseiam. A Renault Cacia S.A. precisa, portanto, de atualizar o seu SGQ, construído com base na versão de 2008 da ISO 9001. Muito embora a empresa cumpra já com a maior parte dos requisitos da versão de 2015, ainda existe um número considerável de requisitos que necessitam de ser analisados e definidas ações para a sua implementação na organização. É de notar que o projeto a desenvolver visa a implementação prática dos requisitos da norma, uma vez que já existe um trabalho anterior de pesquisa, revisão e comparação entre a versão atual e aquela que se encontrava em vigor anteriormente (ISO 9001:2008), elaborado pelo anterior estagiário do Departamento de Qualidade da Renault Cacia S.A. (Santos, 2016).

Neste momento, a empresa encontra-se em fase de planificação das ações a tomar para cumprir com os requisitos da norma que ainda não satisfaz. A elaboração deste plano de ações é realizada em paralelo com a sede. Este projeto passa, portanto, por identificar as medidas concretas para dar resposta aos novos requisitos da norma, aplicando-as na Renault Cacia S.A.. Para finalizar, pretende-se realizar uma avaliação da implementação das ações para monitorizar o avanço resultante das mesmas e o seu impacto na fábrica.

1.2. Apresentação da Renault Cacia S.A.

Fundada em 1898 por três irmãos, Louis, Marcel e Fernand Renault, a Renault S.A. é um construtor automóvel com origem francesa. A empresa Renault ao longo dos seus 119 anos de existência não comercializou apenas automóveis. Na Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a empresa produziu munições, aviões militares e tanques de guerra. Finda a Primeira Guerra Mundial, a Renault produz máquinas agrícolas e industriais. No entanto, quando se dá a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) e com a invasão de França pelo exército alemão as fábricas Renault são tomadas pelos alemães, voltando assim à fabricação de veículos militares, para uso das tropas alemães. Louis Renault, o único dos três irmãos vivo, após a derrota alemã é preso por manter relações comerciais com os inimigos, acabando por falecer na prisão e levando a que a empresa se torne propriedade do governo francês. Em 1996 a empresa é parcialmente privatizada e em 1999 a empresa concebe uma aliança com o construtor japonês Nissan, formando assim a Renault – Nissan Alliance. Com esta aliança a Renault S.A. passou a intitular-se de Groupe Renault. Desta junção surge o *APW – Alliance Production Way* (Sistema de Produção da Aliança), que substitui o antigo *SPR - Sistema de Produção Renault*. O objetivo é criar o sistema de produção industrial mais competitivo do mundo, englobando no APW todas as boas práticas e abordagens industriais dos sistemas de produção das duas empresas. Ainda no

mesmo ano, associa-se à marca romena, Dacia. Atualmente esta aliança engloba oito marcas, sendo elas, Renault, Nissan, Dacia, Renault Samsung Motors, Infiniti, Datsun, Venucia e Lada.

O Groupe Renault conta com cerca de 130 000 colaboradores espalhados por 125 países que idealizam, concebem, fabricam e comercializam veículos particulares e utilitários, nos seus diversos concessionários, centros de investigação e nas suas 38 unidades de produção, localizadas em mais de 17 países. Em 2015 foram produzidos cerca de 2,8 milhões de veículos. É de realçar que existem três tipos de unidades de produção: fábricas de maquinaria, fábricas de montagem e fábricas de maquinaria e montagem. Cada uma destas fábricas é considerada autónoma, pois a estrutura adotada pretende descentralizar decisões e responsabilidades, tornando assim o Grupo mais ágil e flexível.

A Renault Cacia S.A. é uma das fábricas de maquinaria do Groupe Renault. Produz órgãos e componentes para a indústria automóvel desde setembro de 1981, e está localizada em Cacia, Aveiro (Figura 1), num dos mais importantes centros industriais de Portugal. As suas instalações ocupam uma área total de 300 000 m², em que 70 000 m² é coberta, dividindo-se esta em dois setores de produção: a área de produção das caixas de velocidades (CV) e a de componentes mecânicos (CM). Atualmente produz dois tipos de caixas de velocidades e vários componentes para motores, nomeadamente bombas de óleo e árvores de equilibragem. O seu modelo de negócio consiste em adquirir peças em bruto para posteriormente serem maquinadas nos centros de maquinaria existentes na fábrica. A totalidade dos seus produtos destina-se à exportação para fábricas de montagem de veículos e de mecânica do Groupe Renault.

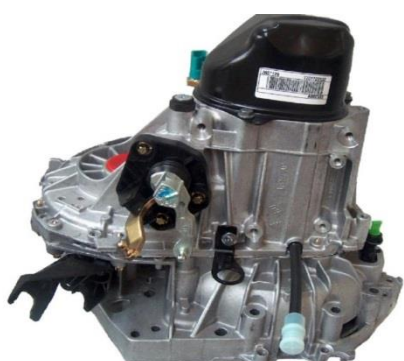


Figura 1. Fábrica Renault Cacia S.A. [Fonte: Renault Cacia S.A.]

Segundo dados da empresa, no ano de 2015 a empresa contava com cerca de 1016 colaboradores com idade média de 42 anos, os quais contribuíram para uma faturação de 280 600 000 €. Nesse mesmo ano produziram-se 562 mil caixas de velocidades, 3,9 milhões de componentes de caixas de velocidades, 1,4 milhões de bombas de óleo e árvores de equilibragem e 3,5 milhões de outros componentes de motores.

No que se refere às caixas de velocidades, são produzidos os seguintes componentes/órgãos (Figura 2):

- Caixas de velocidades (modelos JR e ND);
- Cáteres de embraiagem e mecanismo (modelos TL4, JR, ND e JH);
- Carretos (modelos JR e PK);
- Árvores primárias e secundárias (modelo JR);
- Caixas diferenciais (modelos JR e ND);
- Coroas (modelo JR);
- Cone crabot (modelo TL4);
- Eixos (modelos JR);
- Pinhões (modelo JR).



JR



ND



Figura 2. Componentes produzidos relativamente às caixas de velocidades [Fonte: Renault Cacia S.A.]

A caixa de velocidades JR é utilizada nos modelos: Captur, Clio, Dokker, Duster, Fluence, Kangoo, Lodgy, Scénic, Note e NV200; enquanto a caixa de velocidades ND é utilizada nos modelos: Kadjar, Scénic, Qashqai e Talisman.

Relativamente a componentes mecânicos, são produzidos os seguintes componentes/órgãos (Figura 3):

- Bombas de óleo (modelos F, H, K, M e R);
- Caixas multifunções (modelos K e F);
- Árvores de equilibragem (modelos M1D e M1R);
- Coroas;
- Tambores;
- Coletores (modelos K4, F4 e D4F);
- Volantes (modelo M9);
- Balanceiros e eixos de balanceiros (modelo D4);
- Cáteres distribuição (modelo H5);
- Cáteres intermédios (modelo H5);
- Tampas da culassa (modelo H5);
- Apoios cambota (modelos H4 e H5).



Figura 3. Componentes mecânicos produzidos [Fonte: Renault Cacia S.A.]

Os componentes mecânicos (Figura 3) são utilizados em toda a gama do grupo.

A Renault Cacia S.A., nem sempre funcionou como atualmente, nem produziu os mesmos componentes ao longo dos seus 36 anos de existência.

Inicialmente apenas eram produzidas caixas de velocidades, começando a maquirar e montar motores um ano depois de ter começado a sua atividade. Em 1988, seis anos mais tarde, passou a produzir componentes mecânicos para outras fábricas do Groupe Renault. Em 2000, começou a ser montada a caixa de velocidades ND e a serem maquinados cárteres para esta mesma caixa, tendo ainda nesse ano começado a ser industrializadas árvores de equilibragem. Em 2002, começou a montagem da caixa de velocidades JR. Entre 2003 e 2007 foram afetados novos modelos de cárteres, cones crabot, bombas de óleo, árvores de equilibragem e coroas.

O seu nome também se foi alterando no decorrer dos anos. Inicialmente, em 1981, quando se iniciou, intitulava-se de Renault Cacia S.A. Mais tarde, em 1999, deu-se a filialização da fábrica, tendo-se constituído uma nova sociedade, a C.A.C.I.A, Companhia Aveirense de Componentes para a Indústria Automóvel, S.A. Em 2012, voltou a intitular-se de Renault Cacia S.A., como que se mantém até ao presente momento.

A organização da Renault Cacia S.A. é baseada na organização *standard* do Groupe Renault (Figura 4).

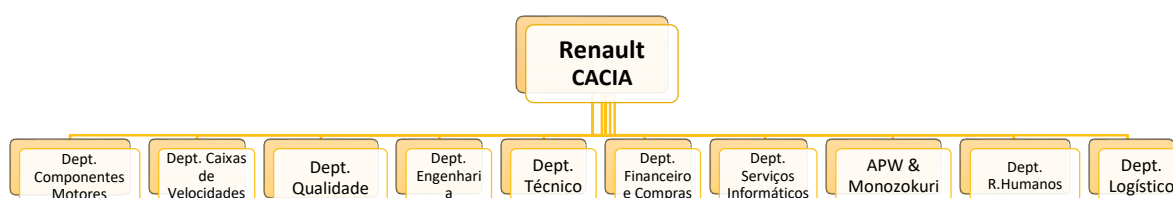


Figura 4. Representação da estrutura da empresa [Fonte: Elaboração Própria]

A organização interna da Renault Cacia S.A. inicia-se com a direção da empresa (CDU – Comité Direction Usine) no topo da pirâmide; de seguida é constituída por departamentos que se dividem em serviços e ateliers (aplicáveis apenas às subdivisões dos departamentos de fabricação), que, por sua vez, se dividem em Unidades Elementares de Trabalho (UET's) (Figura 5).

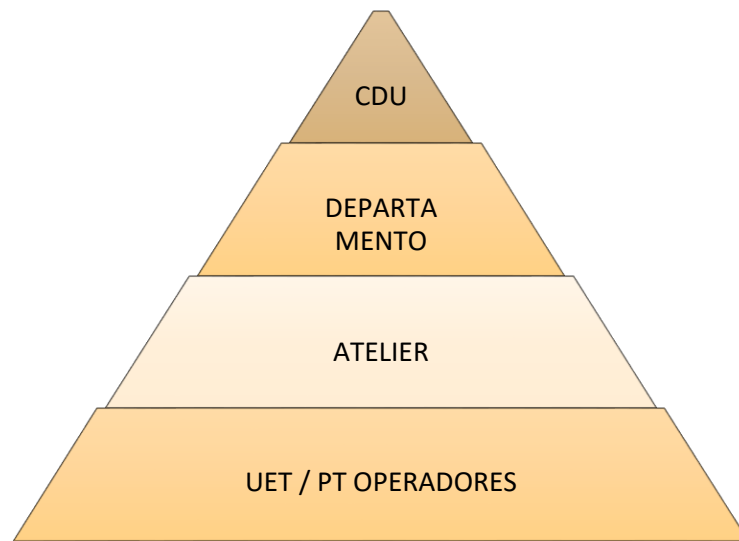


Figura 5. Organização interna da empresa [Fonte: Elaboração Própria]

Foi no Departamento de Qualidade (Figura 6), mais precisamente, no Serviço SMQ (Système Management Qualité), que se realizou o projeto apresentado neste relatório. Este serviço engloba a UET: “Auditorias”.

De acordo com o Manual da Qualidade (MQ) da empresa, este serviço é responsável pelo processo: “PM03 – Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade”.

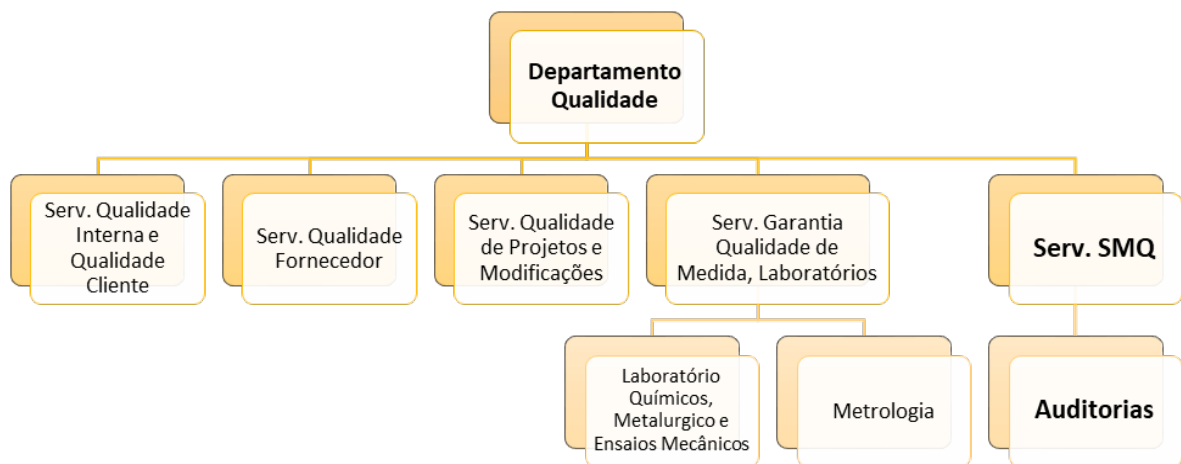


Figura 6. Estrutura do departamento de qualidade [Fonte: Elaboração Própria]

A unidade de trabalho “Auditorias”, tem como responsabilidades:

- auditar produtos;
- auditar o processo de fabrico;
- realizar auditorias de pré-produção;
- auditar regras, procedimentos ou instruções.

O *Systeme Management Qualité* é o serviço responsável por gerir o Sistema de Gestão da Qualidade, tendo como principais responsabilidades:

- Garantir a implementação e a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Garantir a medição e a análise da performance do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Assegurar a animação e a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

De forma a pilotar o SGQ, este serviço é responsável pela gestão das revisões de direção e das revisões de processos, pelo acompanhamento das ações definidas nestas revisões, pelo acompanhamento de auditorias externas e pelo cumprimento de diversas normas relacionadas com a qualidade, com principal enfoque para a norma ISO 9001. É precisamente com a necessidade de cumprir com esta norma que surge a oportunidade de entrar na equipa para colaborar na adaptação do SGQ da Renault Cacia S.A. à ISO 9001:2015. Com o objetivo de cooperar com este projeto da organização foram desenvolvidas funções como construção e monitorização de um plano de ações para a adaptação, assim como, implementação das ações.

1.3. Objetivos e metodologia

O objetivo principal deste projeto centra-se na contribuição para a adaptação do SGQ da empresa da ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015. Tendo já sido detetadas e registadas as alterações introduzidas pela nova versão da norma ISO 9001 no que se refere à implementação de um SGQ (Santos, 2016), pretende-se, agora, implementar ações de forma a dar resposta aos novos requisitos. Estas ações podem-se dividir em dois tipos: as que serão somente aplicadas ao nível da fábrica de Cacia e as que serão aplicadas ao nível do grupo como um todo. No entanto, e no âmbito deste projeto aplicar-se-ão apenas as que estão ao nível da fábrica, sendo as restantes transmitidas à sede. Por fim, é objetivo deste projeto efetuar uma avaliação dos impactos causados por estas ações na fábrica, de maneira a medir a evolução do SGQ.

Assume-se que ao atingir todos os objetivos propostos se está a contribuir para um melhor sistema de gestão da qualidade, tanto do Groupe Renault, como da fábrica de Cacia, conduzindo assim a uma melhor satisfação do cliente.

De forma a atingir os objetivos propostos, numa primeira fase do projeto adquiriu-se conhecimento tanto a nível da norma ISO 9001:2015 como a nível da empresa e do seu sistema de gestão da qualidade. Para tal, foi necessária uma revisão de literatura aprofundada, uma análise rigorosa da norma ISO 9001:2015 e uma recolha de informação

sobre a empresa, com especial foco no seu SGQ (manual da qualidade, sistema qualidade Renault, ...).

Numa segunda fase, a análise da norma ISO 9001:2015 efetuada na primeira fase permitiu elaborar o plano de ações, fundamental para a implementação dos novos requisitos desta norma. Seguidamente procedeu-se à implementação das ações definidas, de maneira a compatibilizar o SGQ da empresa com os requisitos da nova versão da norma.

Relativamente à avaliação dos impactos causados pela implementação das ações auscultaram-se os colaboradores da fábrica sobre as alterações introduzidas e pediu-se-lhes a sua opinião acerca do contributo das mesmas para a qualidade da fábrica. De um total de 1200 colaboradores foram selecionados 40 para responder ao questionário. Destes 40 apenas foram consideradas as respostas dos colaboradores envolvidos no processo de transição, ou seja, foram alvo de estudo apenas 21 respostas. Estes colaboradores foram expostos a várias questões que serão apresentadas no ponto 3.3 do capítulo 3; este ponto apresenta também os resultados obtidos a partir das respostas dadas ao questionário.

1.4. Organização do relatório

O presente relatório encontra-se estruturado da seguinte forma: um primeiro capítulo com o objetivo de expor o problema que deu origem ao projeto, expor a metodologia utilizada para a realização do projeto, a apresentação da empresa onde decorre o projeto e a organização do relatório.

De seguida, apresenta-se uma revisão de literatura, fundamental para se compreender os conceitos tratados ao longo do relatório.

Um terceiro capítulo onde são apresentados os componentes do SGQ da organização antes da adaptação ao novo referencial e as alterações efetuadas para a mesma. E ainda, é avaliado o impacto desta adaptação para o SGQ da empresa.

Por fim, num quarto capítulo, são retiradas as principais conclusões de todo o trabalho desenvolvido.

2. Revisão da Literatura

Através da leitura de artigos e livros, pretendem-se compreender os conceitos fulcrais para a realização deste projeto, tornando este capítulo na base teórica de suporte à realização do mesmo. O capítulo inicia-se com uma introdução aos conceitos de qualidade e gestão da qualidade. De seguida, é apresentado o conceito de sistema de gestão da qualidade, assim como os seus objetivos e, as suas etapas de implementação, entre outros. Nesta base teórica é também apresentada a norma ISO 9001, nomeadamente a sua evolução histórica, os blocos de requisitos que a constituem, as principais alterações incorporadas na versão de 2015 e os benefícios e dificuldades na adoção deste referencial para a implementação de sistemas de gestão da qualidade por parte das organizações. Por fim, foca-se o tema da certificação dos sistemas de gestão da qualidade.

2.1. Qualidade e gestão da qualidade

“A Qualidade é o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas de um objeto”. (IPQ, 2015a, 24)

As preocupações com a qualidade de bens e serviços, não são recentes, existindo desde sempre, pois a necessidade de fazer ou adquirir o trabalho bem feito faz parte da natureza humana. Todas as empresas têm um objetivo comum, que é satisfazer as necessidades dos seus clientes, produzindo assim com qualidade. No entanto, nem sempre fornecem produtos que satisfaçam essas necessidades, ficando abaixo das expectativas dos seus consumidores finais (Pires, 2012).

Por parte das organizações a preocupação com a questão da qualidade subsiste desde o início do século XX. No entanto, *“as diversas formas pelas quais as empresas planeiam, definem, obtêm, controlam, melhoram continuamente e demonstram a qualidade, tem sofrido grandes evoluções ao longo dos últimos tempos, respondendo a mudanças políticas, económicas e sociais”* (Mendes, 2007, 12).

A evolução da qualidade está dividida em 4 etapas, as chamadas *“Eras da Qualidade”* (Figura 7) (Lucinda, 2010). A preocupação com o inspecionar de todos os bens e serviços caracterizou a *“era da inspeção”*, que tinha como objetivo encontrar produtos defeituosos, descartando assim a importância de se produzir qualidade. Com isto, surge, nas empresas, o inspetor da qualidade, cuja função era separar os produtos bons dos produtos defeituosos. Esta separação era realizada existindo um termo comparativo (especificações do produto final conforme). Embora este processo evitasse que peças não conformes

chegassem ao consumidor final, o número de peças desperdiçadas por falta de qualidade e transformadas em sucata era significativo. No entanto, a resolução de problemas não fazia parte da atividade dos inspetores (Mendes, 2007).

Na etapa seguinte, durante a década de 30, inicia-se o Controlo de Qualidade com base no controlo estatístico de processos e na introdução de técnicas de amostragem, que permite a junção de uma inspeção mais eficiente capaz de identificar os eventuais desvios da qualidade e apontar as suas causas. Por outro lado, esta análise estatística despertou uma maior preocupação por parte das organizações no sentido da satisfação do consumidor.

Nos anos 60, oficializa-se a Garantia da Qualidade como imposição dos compradores aos seus fornecedores (Pires, 2012). Tendo como principal foco a prevenção e o cliente (António, Teixeira, & Rosa, 2016), a garantia da qualidade implica também a intervenção nas atividades da empresa relacionadas com a aquisição da qualidade pretendida.

A partir da década de 80, surge *“a preocupação com a gestão da qualidade, que ofereceu uma nova filosofia de gestão com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade”* (Mendes, 2007, 13). Nesta fase, com origem no Japão e adotada posteriormente por empresas de outros continentes, e intitulada de Gestão da Qualidade Total, a qualidade deixou de ser responsabilidade apenas de um departamento específico e passou a ser responsabilidade de todos os departamentos da empresa, abrangendo a empresa como um todo. A partir deste momento a qualidade adota uma posição fortemente preventiva, tornando-se uma estratégia de competitividade. Este conceito, criado a partir de autores como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaun, Taguchi, Ishikawa, entre outros, considerados gurus da qualidade, tem vários pontos básicos, tais como: satisfação total do cliente, atender e exceder as expectativas do cliente, trabalho em equipa e a busca da solução de problemas e melhoria contínua (Mendes, 2007).

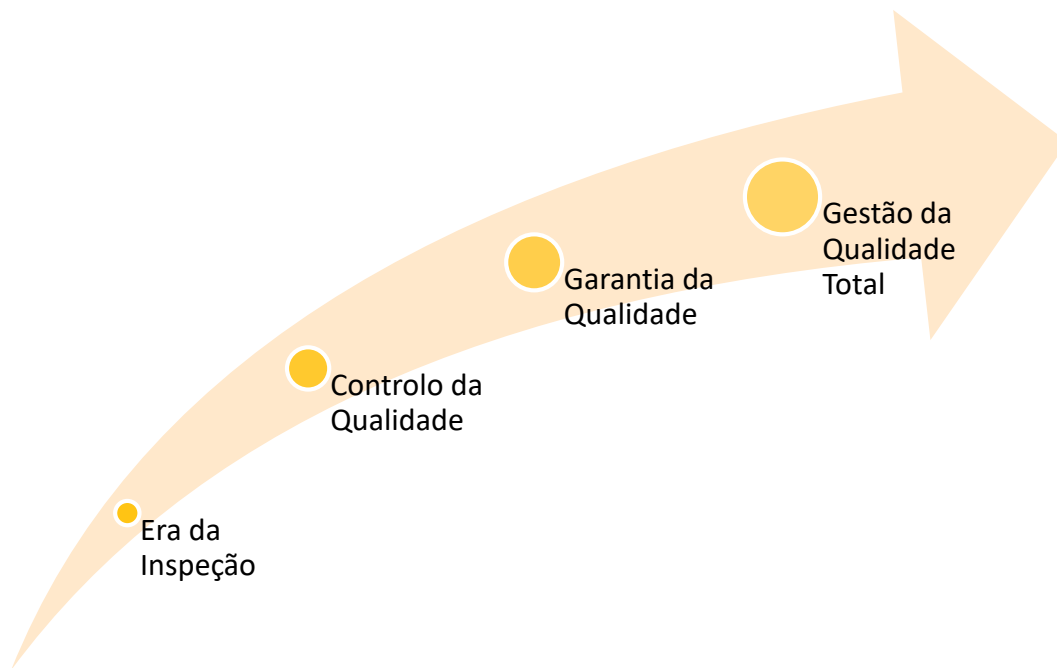


Figura 7. Eras da Qualidade [Fonte: Elaboração Própria]

Não é fácil definir qualidade. A sua definição deverá partir de conceitos básicos e posteriormente ser adaptada a cada contexto (Pires, 2012). No século XX, a importância assumida pela qualidade levou à investigação por parte de vários autores, que foram criando diferentes definições de conceito de qualidade consoante a sua maneira de pensar e olhar para o tema. Alguns dos autores mais relevantes propuseram as seguintes definições (Rosa, M.J, e Alvelos, 2015):

- **W. E. Deming:** *“A product or a service possesses quality if it helps somebody and enjoys a good and sustainable market.”*
- **J. M. Juran:** *“Quality as fitness for use.”*
- **P. B. Crosby:** *“Quality is free. It’s not a gift, but it is free. What costs money are the unquality things – all the actions that involve not doing jobs right the first time.”*

Estas definições não são disjuntas, pelo contrário apoiam-se umas nas outras, completando-se no que toca ao tema, em análise.

A qualidade pode ser encarada de diferentes formas consoante o cliente. Os clientes podem considerar vários atributos: a durabilidade do produto, o aspeto visual, o conforto, a adequação ao uso, entre outros. Assim, este conceito torna-se um pouco subjetivo, e cada cliente define o seu próprio significado de “Qualidade” (Silva, 2009).

A utilização da palavra gestão associada à qualidade advém da garantia da qualidade se ter tornado parte integrante da gestão da empresa.

Após se ter uma percepção de como surgiu a gestão da qualidade, torna-se importante abordar o que é realmente a gestão da qualidade e que características lhe são inerentes. Uma das maiores dificuldades quando se discute o tema qualidade prende-se com o próprio termo Gestão da Qualidade, porque muitas vezes o mesmo é designado de formas diferentes, que, contudo, partilham ideias comuns: Sistemas de Gestão da Qualidade, Sistemas da Qualidade, Sistemas de Gestão pela Qualidade Total, *Total Quality Management*, Sistema TQM, etc. Uma solução para ultrapassar este problema, é optar pela definição de Gestão da Qualidade oferecida pela norma ISO 9000:2015: “*Gestão da Qualidade consiste em atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade*”.

A qualidade está cada vez mais na interface da organização com os clientes (Pires, 2012). Assim sendo, a gestão da qualidade numa organização inicia-se com a identificação das necessidades dos clientes, passando de seguida para a expressão funcional da necessidade que consiste naquilo que o produto ou serviço deve fazer, a sua funcionalidade. Depois de se dar a conceção do produto/serviço, um dos resultados é a especificação técnica e a especificação dos meios de produção/prestação que terão de conduzir à qualidade especificada. Durante e após esta fase ocorrem atividades de avaliação interna (controlo da qualidade) e externa (grau de satisfação do cliente). Estas atividades auxiliam à criação de medidas corretivas e preventivas, tanto nos produtos/serviços como nos processos. A este decorrer de etapas dá-se o nome de “Ciclo da Qualidade” e este recomeça com a identificação de novas necessidades dos clientes, e/ou novas oportunidades de negócio.

2.2. Sistemas de gestão da qualidade

“Parte de um conjunto de elementos interrelacionados ou interatuantes de uma organização para o estabelecimento de políticas e objetivos e de processos para atingir esses objetivos que se refere à qualidade”. (IPQ, 2015a, 23)

O sucesso de uma empresa pode passar simplesmente por esta produzir um produto ou serviço com qualidade superior ao que os seus concorrentes são capazes, a um preço competitivo. Quando a qualidade se torna fundamental para o sucesso de uma empresa, os sistemas de gestão da qualidade permitem conquistar a excelência nos processos e produtos fornecidos pela empresa (Oliveira, 2003).

O termo *sistema*, segundo Pires (2012, 54), “*traduz a ideia de que vários componentes elementares, independentes, interatuam e formam um todo coerente com um objetivo comum*”. A união de sistema com gestão da qualidade cria o conceito de *sistema de gestão da qualidade* que, segundo o mesmo autor, consiste no “*conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo*” (Pires, 2012, 55).

Concisamente, os objetivos de um sistema de gestão da qualidade são (Pires, 2012, 55):

- Fornecer uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a qualidade;
- Privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção;
- Fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada.

Os sistemas de gestão da qualidade são uma das ferramentas mais eficazes para aumentar a competitividade das empresas (Priede, 2012). Este autor refere as seguintes razões para se implementar um sistema de gestão da qualidade:

- A consistência da produção melhora com a existência de procedimentos bem definidos e documentados. Isto permite que todos os processos da empresa estejam descritos de uma forma clara e sejam facilmente compreendidos por todos os colaboradores, indo ao encontro do *standard* – fazer tudo bem e à primeira;
- A qualidade é constantemente medida, permitindo que a gestão de topo tenha conhecimento do estado de execução de todos os processos, fornecendo também informações sobre a média dos desvios;
- Os procedimentos asseguram que as ações corretivas são tomadas quando ocorrem defeitos; a empresa corrige estes defeitos e, para além disso, analisa as causas dos mesmos, definindo ações para que estes não voltem a ocorrer;
- Se a empresa identifica os seus problemas e define as ações para os solucionar as taxas de defeitos diminuem;
- Os defeitos aos serem capturados mais precocemente fazem com que seja mais fácil a sua correção, com um menor custo. A identificação dos problemas é mais rápida quanto melhor escrito estiver o procedimento. Isto é a chamada gestão de processos, pois não só controlamos o resultado, como controlamos o processo levando à redução de custos;
- Os procedimentos documentados tornam-se mais fáceis de serem seguidos pelos colaboradores, assegurando-se que cada novo colaborador começa mais rapidamente a trabalhar de forma eficaz;

- Com sistemas de gestão de qualidade as organizações tendem a aumentar a cota de mercado, aumentando assim as suas vendas e receitas;
- A implementação de um sistema de gestão da qualidade leva a mais baixos custos de produção, uma vez que se produzem menos produtos não conformes, há menos retrabalho, os processos existentes são simplificados e cometem-se menos erros;
- Alguns mercados exigem e outros valorizam empresas com SGQ certificados de acordo com a norma ISO 9001.

As etapas para implementar um sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001:2015 são as seguintes:

- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas;
- Estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade da organização;
- Definição dos processos e responsabilidades necessárias para atingir os objetivos da qualidade;
- Determinação e disponibilização dos recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e eficiência de cada processo;
- Aplicação destas medidas para determinar a eficácia e eficiência de cada processo;
- Identificação dos meios de prevenção de não-conformidades e eliminação das suas causas;
- Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Na análise de um sistema da qualidade devemos considerar três aspetos distintos, mas complementares (Pires, 2012):

- O sistema existe, está definido e é visível, isto é, está suficientemente documentado;
- A política e os procedimentos são entendidos e seguidos por todos os níveis da organização;
- O sistema é eficaz, isto é, permite atingir os objetivos e resolver os problemas de uma forma sistemática, de acordo com os procedimentos definidos e da forma mais económica.

Torna-se necessário que a empresa atribua responsabilidades por cada atividade, e pela manutenção e atualização do sistema, para que a política e os procedimentos sejam seguidos pela organização a todos os níveis. Para além disso, é importante que seja revisto periodicamente, para que se atualize e adapte a novas exigências.

2.3. A norma ISO 9001:2015

Fundada em 1947 e com sede em Genebra, Suíça, a ISO é uma organização independente, não-governamental com uma adesão de 163 organismos nacionais de normalização. A palavra ISO deriva da palavra grega *isos* que significa igual, daí a sua adoção, pois *“seja qual for o país, seja qual for a língua, estamos sempre ISO”* (ISO, 2016). A ISO tem como missão facilitar o comércio mundial promovendo assim a harmonização global. Possui um leque de quase 20.000 normas internacionais diferentes numa variedade vasta de tópicos (APCER, 2015).

As suas publicações mais conhecidas são, indiscutivelmente, as normas que englobam as séries ISO 9000. Atualmente, a família ISO 9000 é constituída por quatro normas principais:

- ISO 9000:2015 Sistemas de gestão da qualidade — Fundamentos e vocabulário
- ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos
- ISO 9004:2009 Gestão do sucesso sustentado de uma organização — Uma abordagem da gestão pela qualidade
- ISO/TS 9002:2016 Sistemas de gestão da qualidade — Diretrizes para aplicar a ISO 9001:2015

A primeira norma de sistemas de gestão da qualidade publicada pela ISO foi a ISO 9001, em 1987, tendo esta sido aceite imediatamente perante o mercado. Desde então foi submetida a quatro revisões, 1994, 2000, 2008 e 2015.

A ISO 9001:1987 consistiu num modelo de garantia da qualidade no que diz respeito ao design, desenvolvimento, produção, instalação e manutenção. Mais tarde, a segunda versão lançada em 1994 sublimou a importância das ações preventivas. A terceira versão da ISO 9001, em 2000, usou um conceito mais amplo de gestão da qualidade, tornando a melhoria da satisfação do cliente em algo mensurável. Para além disto, esta focou-se na abordagem por processos e no envolvimento ativo da gestão de topo. A ISO 9001:2008 não veio trazer nada de substancialmente novo; simplesmente, veio ajudar a clarificar os requisitos já existentes. Em Outubro de 2015 a ISO publicou uma nova versão, que se concentra na identificação e controlo dos riscos, e pretende que a gestão de topo tenha

um papel ativo no alinhamento das políticas da qualidade com as necessidades da empresa (Figura 8) (Manders, Vries, 2016).

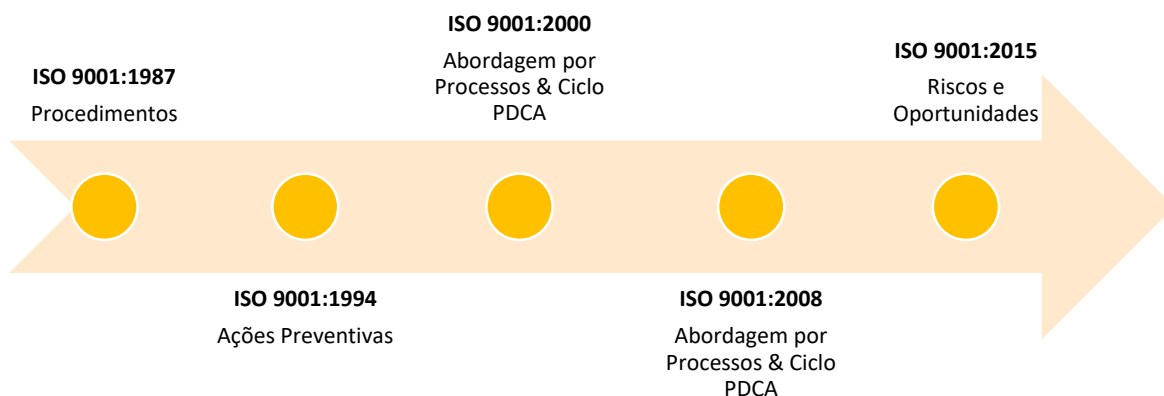


Figura 8. Evolução da ISO 9001 [Fonte: Elaboração Própria]

A ISO 9001 é baseada num conjunto de princípios de gestão da qualidade criados a partir dos ensinamentos e filosofias dos “gurus” da qualidade, já mencionados anteriormente. Antes da última revisão estes princípios eram oito, passando a sete na atual versão da norma, devido à junção da “abordagem por processos” com a “abordagem de gestão como um sistema” num novo e único princípio. Sendo assim, os sete princípios da gestão da qualidade, segundo a nova versão da norma são, agora, os seguintes (APCER, 2015):

- Foco no cliente: “O foco primordial da gestão da qualidade é a satisfação dos requisitos dos clientes e o esforço em exceder as suas expectativas.”;
- Liderança: “Os líderes estabelecem, a todos os níveis, unidade no propósito e direção e criam as condições para que as pessoas se comprometam em atingir dos objetivos da Organização.”;
- Comprometimento das pessoas:” Pessoas competentes, habilitadas e empenhadas a todos os níveis em toda a Organização são essenciais para melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor.”;
- Abordagem por processos:” Resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um Sistema coerente.”;

- Melhoria: “As Organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria.”;
- Tomada de decisão baseada em evidências: “Decisões tomadas com base na análise e avaliação de dados e informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados.”;
- Gestão das relações: “Para um sucesso sustentado, as Organizações gerem as suas relações com partes interessadas relevantes, tais como fornecedores.”.

Estes princípios não se constituem como requisitos para o SGQ; no entanto são uma excelente ajuda na interpretação dos requisitos, permitindo pensar sobre a organização de um modo mais abrangente.

A norma ISO 9001:2015 é composta por sete capítulos iniciais focados na abordagem adotada para a sua elaboração, nos seus potenciais benefícios, nos princípios de gestão da qualidade, nos conceitos utilizados, no relacionamento com outros referenciais normativos e no seu campo de aplicação. Inclui depois um conjunto de sete blocos de requisitos, aos quais as organizações devem responder para implementar um SGQ de acordo com este referencial (APCER, 2015). Em seguida descrevem-se sucintamente estes sete blocos de requisitos:

- Contexto da organização

As organizações são todas diferentes, pelo que se torna importante compreender e definir o contexto da organização. Este primeiro bloco de requisitos direciona as organizações no sentido da elaboração de uma análise ao seu contexto externo e interno, com o intuito de determinar os fatores que as possam influenciar positiva ou negativamente. Inclui igualmente a determinação e disponibilização do âmbito do SGQ, para que seja feita uma definição clara dos limites físicos, geográficos, organizacionais e dos produtos, serviços e processos abrangidos pelo mesmo. Insiste, também, para que as organizações identifiquem as suas partes interessadas, assim como, tenham em consideração as necessidades e expectativas das mesmas, para aumentar a probabilidade de sucesso da organização satisfazer os seus clientes. Por fim, este bloco, pretende que a organização identifique e gire os processos necessários para alcançar os resultados esperados, fazendo uso de um dos sete princípios de gestão da qualidade - “Abordagem por processos”.

- Liderança

Esta secção da norma é mais orientada à gestão do topo, embora se aplique, também aos restantes gestores de todos os níveis da organização, tendo como objetivo clarificar o papel da gestão de topo na gestão eficaz da qualidade. Nesta secção são abordados temas como “Liderança e Compromisso”, “Foco no Cliente”, “Política da Qualidade” e “Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais”.

- Planeamento

A norma pretende que as organizações determinem os riscos e as oportunidades, considerando a informação resultante da secção 4, assim como planeiem as ações para os tratar. A este planeamento de ações para tratar os riscos e oportunidades, junta-se o planeamento das ações para atingir os objetivos da qualidade de modo a responder à política da qualidade definida anteriormente. Por fim, as organizações devem conduzir, também, plenamente as suas necessidades de mudança para alcançar os efeitos pretendidos.

- Suporte

Nesta secção é esperado que as organizações determinem, desenvolvam e disponibilizem os recursos, as infraestruturas, o ambiente, os recursos de monitorização e medição e as competências necessários à operacionalização dos processos, garantia da conformidade dos produtos e serviços e eficácia do sistema. Para além disso, pretende-se que as organizações consciencializem os seus colaboradores da sua contribuição para a eficácia do sistema, comunicando-lhes a política da qualidade, os objetivos da qualidade e as implicações da não conformidade. Por fim, esta secção aborda também a importância da informação documentada para o SGQ de uma organização, referindo pontos a ter em conta para a gestão da mesma.

- Operacionalização

Este bloco de requisitos pretende que as organizações planeiem, executem e controlem os processos necessários para que os produtos e serviços fornecidos estejam de acordo com os requisitos para eles especificados. Para isso, as organizações devem comunicar eficazmente com os clientes para determinar os requisitos dos produtos e serviços, bem como para obter retornos de informação, incluindo reclamações, retificações, encomendas, alterações aos requisitos iniciais, entre outros.

Nesta secção é também tido em conta o *design* e desenvolvimento do produto, sendo estabelecidos requisitos específicos para o planeamento, entradas, controlos, saídas e alterações do *design* e desenvolvimento.

As organizações para estar em conformidade com a norma devem, também, definir requisitos para selecionar os seus fornecedores e estabelecer controlos para garantir a conformidade do que lhes é fornecido.

Um outro ponto salientado neste bloco é a produção e fornecimento de produtos e serviços sob condições planeadas e controladas, que asseguram o fornecimento apenas de conformes, incluindo as atividades de pós entrega.

Por fim, é pretendido que as organizações garantam a saída de produtos que cumpram os requisitos; caso contrário, é necessário que identifiquem e controlem as saídas de produtos e serviços não conformes, prevenindo a sua utilização ou entregas indesejadas.

- Avaliação do desempenho

Neste penúltimo bloco de requisitos a norma espera que as organizações determinem os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação para obter informação sobre o desempenho do seu SGQ e a satisfação dos seus clientes. Inclui-se também aqui a necessidade de as organizações realizarem auditorias internas para avaliar se o sistema está implementado e é mantido com eficácia.

Espera-se ainda que as organizações realizem revisões pela gestão, onde a gestão de topo analisa os resultados da avaliação do desempenho e da eficácia do SGQ.

- Melhoria

O último bloco de requisitos da ISO 9001:2015 orienta as organizações no sentido de definirem ações de melhoria para responder aos requisitos dos clientes, aumentando consequentemente a sua satisfação. Para além disso, pretende que as organizações identifiquem falhas e as corrijam, investigando as suas causas e tomando ações para prevenir que as mesmas voltem a ocorrer. A melhoria contínua do desempenho, adequação e eficácia do SGQ também está aqui presente.

No Anexo 1 encontra-se uma listagem de todos estes blocos de requisitos, bem como dos subrequisitos em que os mesmos se desdobram.

De acordo com a (APCER, 2015) algumas das melhorias mais importantes incorporadas na versão de 2015 da norma ISO 9001 incluem:

- Estrutura harmonizada

O Grupo Conjunto de Coordenação Técnica da ISO desenvolveu uma estrutura de alto nível harmonizada, que foi publicada no Anexo SL das Diretivas ISO, e que a nova versão da norma ISO 9001 utiliza. Esta estrutura tem como objetivo facilitar o trabalho às

Organizações que pretendem ter um Sistema de gestão único para responder às exigências de diferentes normas, como as ISO 9001, 14001, 27001, entre outras.

- Contexto da Organização

A ISO 9001:2015 pretende que as organizações determinem o contexto específico do negócio no qual operam como garantia de que o seu SGQ se encontra apropriado a esse contexto, portanto, pretende-se que as organizações determinem os fatores externos e internos que as afetam. Os fatores externos incluem o ambiente cultural, social, político, legal, financeiro, tecnológico, económico, entre outros, e os fatores internos incluem, por exemplo, a cultura corporativa da organização, administração, estrutura organizacional, objetivos, etc.

- Partes interessadas

A nova versão da norma exige que as empresas pensem para além dos requisitos que satisfazem os seus clientes, tomando também em consideração as necessidades de todas as outras partes interessadas na sua atividade.

- Serviços

É colocada uma maior ênfase no setor dos serviços. No que toca a este setor, não foi dada maior importância aos requisitos relacionados com o *design* e desenvolvimento, ambiente de processo e equipamento de medição; no entanto, a norma faz uso agora dos termos produto e serviço (P&S), algo que não acontecia antes da última revisão, quando era utilizado apenas o termo produto. Embora isto não tenha implicações práticas, uma vez que a norma ISO 9001:2008 ao mencionar produtos já incluía serviços, a nova versão vem salientar que a norma se aplica tanto a produtos tangíveis como a produtos intangíveis.

- Abordagem por processos

Embora não seja algo novo, é objetivo da ISO 9001:2015 manter uma forte aposta na abordagem por processos, uma vez que esta foi muito bem-sucedida nas duas versões anteriores. A abordagem por processos tem como objetivo levar a empresa a gerir os seus processos de maneira a alcançar os resultados desejados, ou seja, fornecer aos seus clientes produtos e serviços consistentes e conformes.

- Pensamento baseado em risco

O pensamento baseado em risco está presente em toda a norma, com vista a que a organização identifique os riscos e oportunidade associados às suas atividades e tome medidas para reduzir os riscos de produzir produtos e serviços não-conformes. As organizações não são obrigadas a adotarem metodologias formais de gestão de risco; esta norma apenas pretende que as organizações tenham este pensamento sempre presente

como uma mentalidade. Ou seja, considerar o risco qualitativamente e, dependendo do contexto, quantitativamente.

- Foco no resultado

A capacidade de um SGQ cumprir com aquilo a que se compromete é bastante importante e a ISO 9001:2015 dá bastante ênfase a este aspeto. A eficácia do SGQ não se mede pelo número de procedimentos documentados, pelas horas dedicadas à formação ou pelo número de peças de equipamentos de medição calibradas, mas sim pela capacidade de a organização fornecer produtos e serviços que preenchem os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas.

- Não existe um requisito específico na ISO 9001:2015 para o Representante da Gestão

Nesta versão são colocados mais requisitos sobre a “gestão de topo”, com especial enfoque para que esta garanta uma maior liderança a todos os níveis e por toda a organização, uma vez que se chegou à conclusão de que no passado a gestão de topo de algumas organizações abdicou das suas responsabilidades.

- Não existe um requisito específico para o Manual da Qualidade

A ISO 9001:2015 não exige um “Manual da Qualidade” específico. No entanto, se a organização considerar uma mais-valia para si pode mantê-lo. Tal pode ser exigido em alguns setores económicos, e continuar assim a ser um requisito de cliente ou específico do setor.

- Não existe uma secção separada sobre ações preventivas

Isto não significa que as ações preventivas já não são importantes. Pelo contrário, agora esta ideia está incorporada por toda a norma no “pensamento baseado em risco”, uma vez que o objetivo principal de um SGQ deve ser este mesmo, o de prevenir problemas. Os riscos devem ser tomados em consideração de forma contínua e sujeitos a intervenções para prevenir produtos e serviços não-conformes. Portanto, a ISO 9001:2015 vem simplificar este ponto no sentido em que permite um melhor entendimento sobre a diferença entre correção, ação corretiva e ação preventiva.

- Conhecimento organizacional

Este novo requisito tem como objetivo realçar o conhecimento coletivo e a partilha de conhecimento, necessários para os processos da organização e para alcançar produtos e serviços conformes.

- Introdução da inovação

A ISO 9001:2015 introduz na nova versão a inovação como meio para alcançar a melhoria.

Além das melhorias apresentadas, é importante também referir alguns dos novos termos utilizados nesta versão da norma:

- “Informação documentada” – em substituição de termos mais específicos como “documentação”, “manual da qualidade”, “registos”, etc;
- “Ambiente para a operacionalização de processos” – em substituição do termo “ambiente de trabalho”;
- “Exclusões” – deixou de ser usado na versão de 2015 da norma, aparecendo, no entanto, o conceito de “aplicabilidade”;
- “Fornecedor externo” – em substituição do termo “fornecedor”;
- “Produtos e Serviços” – em substituição do termo “produtos”;
- “Produtos e Serviços de fornecedores externos” – em substituição do termo “produto comprado”;
- “Recursos de monitorização e medição” – em substituição do termo “equipamento de monitorização e medição”.

Os benefícios associados à ISO 9001 são uma das razões que levam as empresas a adotar este referencial normativo. Tarí, Molina-azorín, & Heras (2013) após análise de 82 artigos relativamente aos benefícios da ISO 9001, enumeraram os 13 benefícios mais identificados no mesmo, sendo eles:

- Quota de Mercado;
- Exportações;
- Rentabilidade;
- Vantagem competitiva;
- Melhoria na sistematização (melhor documentação, procedimentos, etc...);
- Eficiência;
- Melhor qualidade do produto/serviço;
- Imagem melhorada;
- Funcionários mais motivados, satisfeitos;
- Clientes mais satisfeitos;
- Melhor relação com fornecedores;
- Melhor relação com autoridades e outras partes interessadas.

Associada à adoção da norma ISO 9001 surgem também as dificuldades inerentes à implementação das práticas de gestão da qualidade preconizadas na mesma. Nunhes, Motta, Oliveira (2016) faz referências a algumas destas, tais como:

- Falta de envolvimento por parte da gestão de topo durante a implementação;
- Resistência por parte dos colaboradores à mudança;
- Falta de recursos financeiros e humanos;
- Falta de conhecimento sobre programas de qualidade;
- Documentação demasiado burocrática.

2.4. Certificação de sistemas de gestão da qualidade

Existe um grande número de empresas nacionais e internacionais que não só se preocupam em implementar um sistema de gestão da qualidade como se preocupam também com a sua posterior certificação (Mendes, 2007).

A certificação é um processo no qual, através do recurso a uma entidade externa e independente à organização, normalmente, denominada de organismo de certificação, é emitido um certificado que atesta que determinado produto, processo, serviço ou sistema de gestão está em conformidade com os requisitos de uma determinada norma. Este organismo de certificação (ou entidade certificadora) é uma entidade independente e acreditada para realizar atividades de certificação, num determinado âmbito e segundo um ou vários referenciais normativos (DQA, 2016).

Em Portugal, cabe ao Instituto Português de Acreditação fazer a acreditação das entidades certificadoras. Esta atividade de acreditação consiste na avaliação e reconhecimento da competência de entidades para efetuar atividades específicas de avaliação da conformidade (IPAC, 2016).

A certificação de um sistema de gestão é um processo através do qual é avaliada e verificada a conformidade do sistema implementado, tendo por base a(s) norma(s) pelas quais a organização pretende ser certificada. No desenvolvimento de todo o processo a fase que mais se destaca é a da Auditoria de certificação. A certificação não é obrigatória; é uma decisão voluntária das organizações, que deve ser tomada de forma consciente e empenhada e de modo a envolver todos os colaboradores, pois exige uma grande implicação por parte das diferentes partes da mesma. A certificação também não é para sempre, é temporária, uma vez que os referenciais normativos são reavaliados periodicamente o que leva, normalmente, a que hajam alterações levando à publicação de uma nova edição da norma. Para além disto, os certificados emitidos carecem de um prazo ao fim do qual a organização terá de sofrer novo processo de certificação. É de salientar também que as entidades certificadoras não visitam as empresas apenas quando há uma nova edição da norma ou quando os prazos dos certificados emitidos chegam ao fim. As

entidades certificadoras fazem visitas regulares às empresas, geralmente uma vez por ano, no sentido de confirmar que os requisitos continuam a ser cumpridos. Caso nestas visitas sejam detetadas não conformidades com um elevado grau de gravidade pode existir uma suspensão da certificação ou até mesmo a perda do certificado (DQA, 2016).

Com o aparecimento da série ISO 9000 “Quality Management and Quality Assurance”, em 1987, as certificações dos sistemas de garantia da qualidade, seguindo os padrões internacionais, tornaram-se um sucesso e a certificação dos sistemas de gestão da qualidade começou a ser uma realidade (Pinto & Pinto, 2011).

As organizações certificadas de acordo com a norma ISO 9001 possuem uma política de qualidade, asseguram a normalização dos seus procedimentos, a existência de sistemas de ação relativamente à prevenção e correção, assim como têm uma gestão responsável pela revisão do sistema (António et al., 2016)

As motivações que podem levar à certificação ISO 9001 podem ser classificadas em duas categorias: motivações internas e motivações externas. As motivações internas consistem no objetivo de a empresa alcançar a melhoria organizacional. Por outro lado, as motivações externas estão ligadas a questões promocionais, pressões por parte dos clientes, crescimento da quota de mercado, etc. Existe um consenso de que os benefícios obtidos com a certificação estão relacionados com as motivações que levam a organização à certificação, ou seja, os benefícios obtidos quando uma empresa se torna certificada com base em motivações internas são cumpridos a um nível mais global, enquanto que se a empresa se baseia em motivações externas, as melhorias conseguidas são particularmente de natureza externa.

De seguida são apresentados alguns benefícios da certificação, tanto a nível interno como externo:

- Melhoria do prestígio e da imagem (DQA, 2016);
- Aumento da competitividade e entrada em novos mercados (DQA, 2016);
- Melhoria na produtividade (Sampaio, Saraiva, & Rodrigues, 2010);
- Aumento da confiança dos trabalhadores, clientes e administração (DQA, 2016);
- Melhoria nos prazos de entrega (Sampaio et al., 2010);
- Cultura de melhoria contínua (DQA, 2016);
- Melhoria na comunicação interna (Sampaio et al., 2010);
- Redução de custos (DQA, 2016);
- Definição das responsabilidades do pessoal e obrigações (Sampaio et al., 2010).

O aumento do número de empresas certificadas em Portugal e no Mundo tem demonstrado que cada vez mais as organizações acreditam que a certificação é uma mais-valia como objetivo estratégico. Este aumento do número de empresas certificadas tem vindo ainda a ocupar, cada vez mais espaço nos estudos sobre o desenvolvimento empresarial (Pinto & Pinto, 2011).

Em Portugal surgiu em 1983 o Sistema Nacional de Gestão da Qualidade (SNGQ), mais tarde apelidado de Sistema Português da Qualidade (SPQ), que veio possibilitar a implementação de uma política nacional da qualidade unificada na promoção e dinamização das políticas de gestão da qualidade e da certificação, contribuindo para o aumento da produtividade e competitividade das empresas e dos produtos nacionais. O SPQ define-se como o *“conjunto integrado de entidades e organizações inter-relacionadas e interatuantes que, seguindo princípios, regras, métodos, técnicas e especificações reconhecidos e aceites a nível nacional, europeu e internacional, promove a adoção de práticas e metodologias de acreditação como primeira forma de credibilização e reconhecimento, quer no plano nacional, quer no plano internacional, congrega esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas da Normalização, da Qualificação e da Metrologia com vista ao desenvolvimento sustentado do país e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral”* (Pinto & Pinto, 2011, 51).

Uma investigação realizada por estes autores com o objetivo de perceber o grau de importância que as empresas certificadas, em Portugal, concedem à certificação e quais os fatores que podem determinar esse grau de importância, teve como resultado os pontos que a seguir se apresentam:

- A maioria das empresas certificadas questionadas são médias/grandes empresas. 32% revelou possuir um volume de negócio anual superior a 43.000.000€ e 20,6% entre os 10.000.000€ e os 43.000.000€. Uma vez que o tecido empresarial português é constituído na maioria por micro e pequenas empresas (99,4%), e que as médias e grandes empresas apenas representam 0,7% do total das empresas portuguesas, estes resultados são preocupantes;
- Relativamente à distribuição das empresas por área geográfica, os maiores números localizam-se na Região Norte, com 33,6% e na Região Centro e Grande Lisboa, com 20,9 e 20,7% respetivamente;
- Os resultados revelam que para 54,02% das empresas inquiridas a certificação é importante, enquanto que para 40,7% a certificação é muito importante;

- Neste estudo o fator que mais se destacou foi “Reduzir custos e desperdícios (retrabalho, devoluções)”, revelando assim a preocupação das empresas pela procura da eficácia e eficiência na aplicação das normas, procurando a melhoria do desempenho das suas organizações;
- É de evidenciar ainda que 81% das empresas em estudo consideram importante que a certificação se enquadre no SPQ. Demonstra-se assim, que 26 anos após a criação do SPQ, as organizações certificadas em Portugal ainda o consideram uma mais-valia, em termos de credibilização e reconhecimento no mercado nacional e como meio de padronização de critérios de avaliação da qualidade.

3. Sistema de Gestão da Qualidade da Renault Cacia S.A.: transição para o referencial ISO 9001:2015

O presente capítulo expõe a parte prática deste projeto, a qual foi realizada na empresa. Numa primeira instância, é descrito o sistema de gestão da qualidade da Renault Cacia S.A. (SQR - Sistema Qualidade Renault) e os seus elementos. De seguida, são apresentadas as ações implementadas para a adaptação deste sistema à nova versão da norma ISO 9001. Por fim, são avaliados os impactos da transição para a melhoria do SGQ da empresa.

3.1. O SQR e a sua aplicação na Renault Cacia S.A.

O Sistema Qualidade Renault (SQR) abrange um conjunto de ferramentas e práticas de GQ aplicadas por todo o Groupe Renault. Todas as fábricas se regem de acordo com este sistema, o qual é constituído por seis elementos: Manual da Qualidade, Revisões de Direção, Revisões de Processo, Lista de Ações SMQ, Newsletter SMQ e Questionário de Controlo Interno.

Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade Renault é *standard* (Figura 9) para todo o grupo. Contém informação sobre todos os processos da organização e está dividido em três famílias de processos:

- Processos de *management*: gestão, estratégia, entre outros.
- Processos operacionais: definir, conceber, fabricar e comercializar.
- Processos de suporte: recursos humanos, sistemas de informação, comunicação, fornecedores, compras, etc.

A “Cartografia dos Processos” do Groupe Renault é a página inicial do MQ Renault. Nesta página, existem uma primeira seção, do lado esquerdo, que contém uma pequena “Apresentação da Empresa”, a “Política da Qualidade” do grupo, uma “Introdução do MQ”, as “Interações entre Processos”, e por fim “Outros níveis do SQR”. Na segunda, e última, seção são apresentadas as três famílias de processos, assim como a interação entre o grupo e os seus clientes, como se pode observar na Figura 9.

Uma vez que a Renault Cacia S.A. é uma das fábricas de maquinaria do Groupe Renault, no manual da qualidade da Cacia está presente apenas o processo operacional “Fabricar”, pois não é da competência da organização gerir os restantes processos operacionais. Este elemento principal do SQR está disponível em formato eletrónico, para todos os colaboradores do grupo, através da intranet.

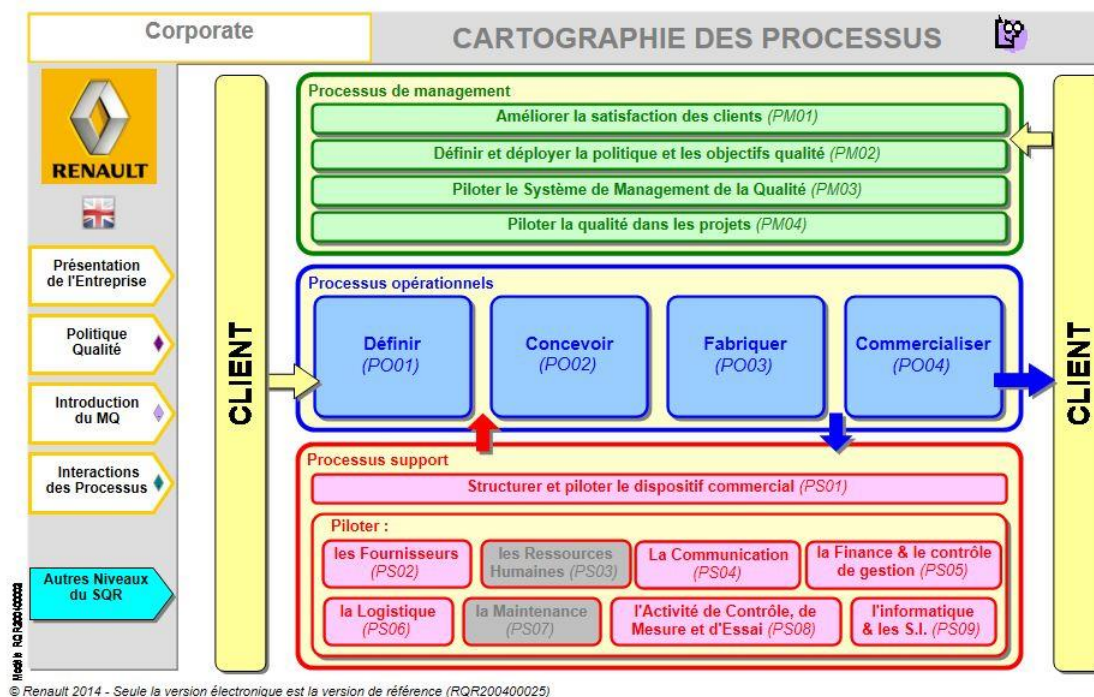


Figura 9. Cartografia dos Processos Standard [Fonte: Renault Cacia S.A.]

A Figura 10 representa a cartografia dos processos da Renault Cacia S.A., semelhante às cartografias dos processos das demais fábricas de maquinaria do Groupe Renault. Embora existam fábricas do grupo com a mesma função (p.e. maquinaria), os seus manuais da qualidade podem ser ligeiramente diferentes.

Na análise da cartografia dos processos da Renault Cacia S.A. pode-se verificar que os processos “Definir”, “Conceber”, “Comercializar”, “Estruturar e Pilotar o Dispositivo Comercial” e “Pilotar as Finanças e o Controlo de Gestão” são processos inativos no SGQ da Renault Cacia S.A.

Através desta página web (Figura 10) é possível aceder a todas as descrições dos processos, assim como aos documentos alusivos aos mesmos, tais como Ficha de Identidade do Processo e Ficha Técnica.

A descrição do processo contém a “Razão de Ser” do processo (Figura 11) onde é feita a contextualização do processo, uma descrição dos diversos riscos associados ao mesmo (Figura 12) e uma análise detalhada dos vários Temas de Garantia da Qualidade (TAQ –

Thème d'Assurance Qualidade), encontrando-se também citados os documentos de referência associados (Figura 13).

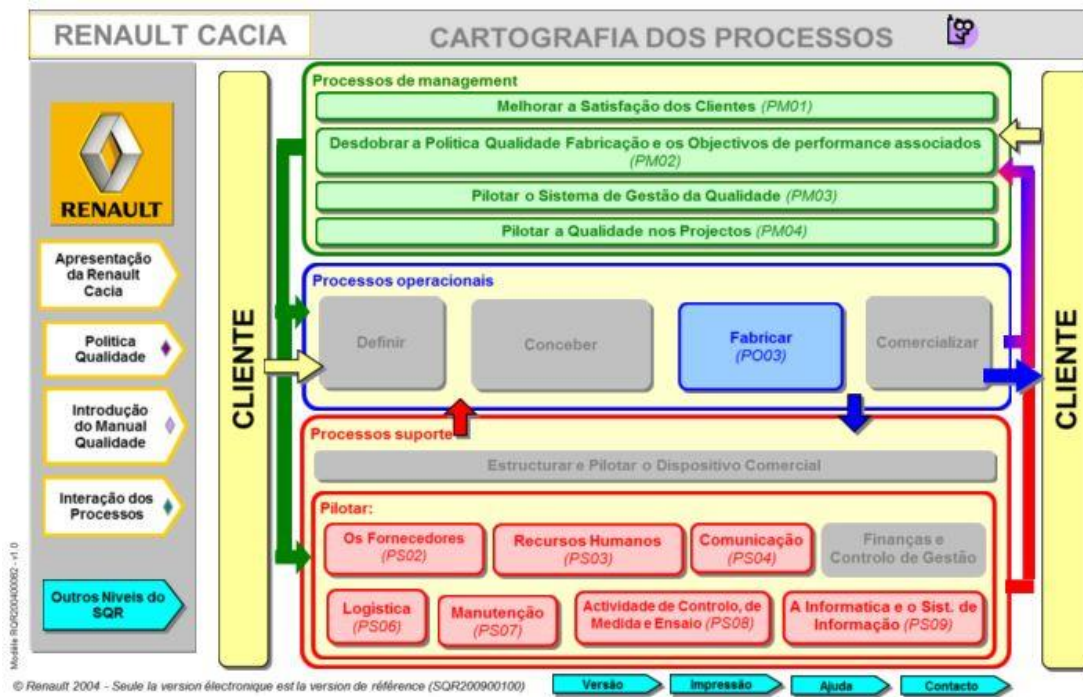


Figura 10. Cartografia dos Processos Renault Cacia S.A [Fonte: Renault Cacia S.A.]

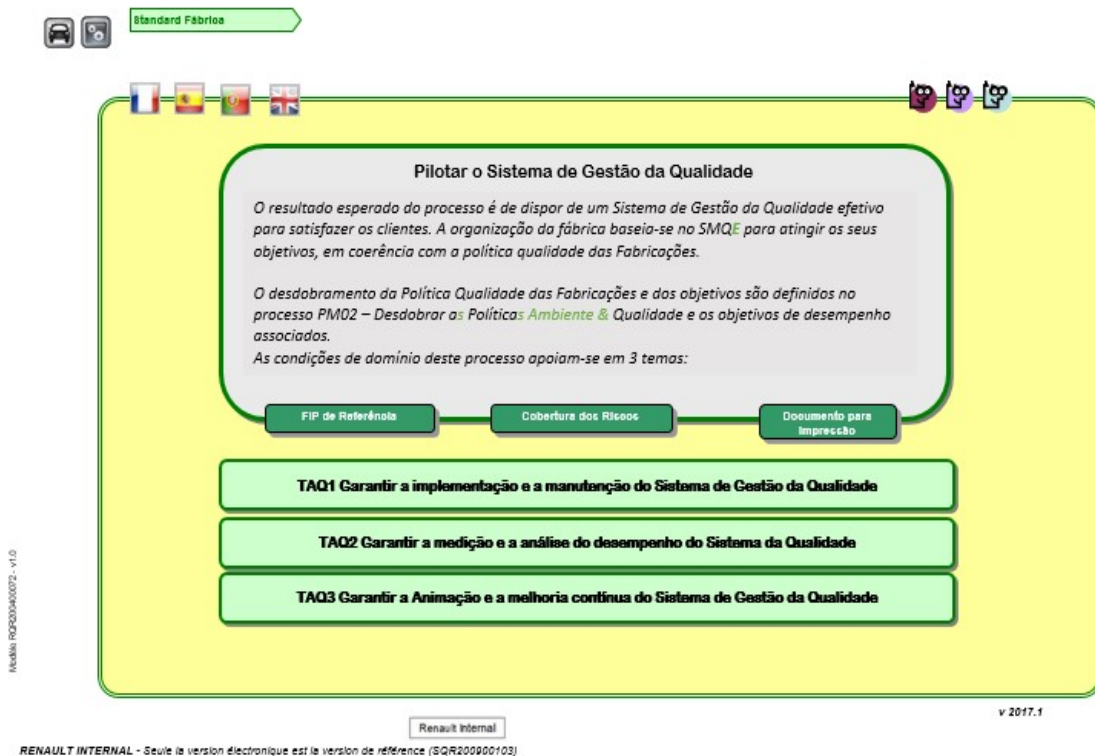


Figura 11. Descrição do processo - “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” [Fonte: Renault Cacia S.A.]

Standard Fábria		Pilotar o sistema de Gestão da Qualidade	
Riscos cobertos pelo Processo PM03 « Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade»			
Fator de risco	Controlos chaves	Nº	Título do risco (DMR) / Nº TAQ
Animação da melhoria contínua do SMQ	As reuniões qualidade são realizadas como previsto (frequ, participante, obj, CR, ...)	1514	Não qualidade dos processos logística, fabricação e distribuição
	As revisões de processo e de direção são feitas como previsto no standard (frequ, participante, obj, CR, ...)		
Realização do plano das auditorias	As ações decididas em revisão estão adequadas aos riscos e seguidas (mensuráveis)	1721	Falta de legitimidade da organização
	A revisão dos indicadores e da satisfação cliente alimentam o plano de ação		
	Os pontos fortes e os pontos fracos do processo estão em correlação com os resultados		
	As ações preventivas de transversalização são sistematicamente procuradas		
Organogramas, responsabilidades e as autoridades	Um planeamento das auditorias da fábrica é atualizado	1721	Falta de legitimidade da organização
	Os auditores são qualificados em função de um procedimento		
Atividades de coordenação dos SMQ	O planeamento da auditoria é respeitado	1721	Falta de legitimidade da organização
	Os prazos, decididos pela fábrica para a correção dos desvios, são respeitados		
Atividades de coordenação dos SMQ	O planeamento e o tipo das auditorias são adaptados ao contexto e aos riscos da fábrica	1721	Falta de legitimidade da organização
	Os organogramas da fábrica estão atualizados		
Atividades de coordenação dos SMQ	Os CD/CS e pilotos de processo realizam a sua missão	1721	Falta de legitimidade da organização
	As organizações-tipo da função qualidade são respeitadas		
Atividades de coordenação dos SMQ	Todas as orientações e os standards Qualidade são desdobrados em função de um plano formalizado	1721	Falta de legitimidade da organização
	Os standards relativos a autorização de entrega dos produtos fabricados são aplicados		
Atividades de coordenação dos SMQ	Os controlos não delegáveis sobre o produto são aplicados em conformidade com os standards	1721	Falta de legitimidade da organização
	O coordenador SMQ conhece e realiza a sua missão		
Atividades de coordenação dos SMQ	O coordenador SMQ participa nas reuniões organizadas pela função DQ-F	1721	Falta de legitimidade da organização
	As boas práticas das outras fábricas são contabilizadas		
Atividades de coordenação dos SMQ	As dificuldades encontradas e as boas práticas são partilhadas com as outras fábricas	1721	Falta de legitimidade da organização
	O coordenador assiste e dirige cada evolução de um standard		
Atividades de coordenação dos SMQ	O coordenador verifica o bom desenrolar das revisões de processo	1721	Falta de legitimidade da organização

RENAULT INTERNAL - Seule la version électronique est la version de référence (SQR200900103)

Figura 12. Descrição dos diversos riscos do processo - “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” [Fonte: Renault Cacia S.A.]

TAQ1 Garantir a implementação e a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade

Fatores de domínio de riscos considerados :

- Formalização dos standards locais (instruções locais)
- Difusão dos standards
- Organogramas, responsabilidades e as autoridades
- Reuniões dos coordenadores SMQ
- Domínio das Derrogações
- Domínio dos registos

Em coerência com a ISO 9001, no perímetro das atividades da fabricação, o SMQ baseia-se:

- Num organização standard em função de uma aproximação por processo (gestão, operacional e suporte).
- Num organograma, responsabilidades e autoridades definidos,
- Nos standards documentais necessários ao funcionamento e a animação do sistema.

Aplicar a organização standard do SMQ

O SMQ baseia-se numa aproximação por processo e por riscos (1) agrupados numa cartografia (2). As principais características de cada processo são formalizadas numa FIP (3).

A garantia qualidade de cada processo é standardizada pelo conjunto das fábricas com a função (métier) central correspondente, associada à uma « FIP de referência ».

Quando existem atividades específicas à fábrica, uma garantia qualidade associada completa o standard (4) (5).

Cada processo é completado por um fundo documental (refras, procedimentos, instruções, FOS,...). É da responsabilidade de um piloto de processo.

Definições

Glossário Qualidade

- SMQ : Sistema de Gestão (Management) da Qualidade
- FIP : Ficha de Identidade do Processo
- FOS : Folhas de Operações Standards

Referências

- (1) RP1F1METHQ200700012 : Definir o referencial sistema de gestão da qualidade Renault (SQR)
- (2) Cartografia dos Processos
- (3) RP1F1METHQ20080021 : Modelo de Ficha de Identidade de Processo
- (4) RP1F1FABMG20100008 : Gerir os Manuais Qualidade das fábricas do Manufacturing
- (5) RP1F1FABMG20100003 : Princípio de acesso à garantia qualidade de um processo por um piloto

Ferramentas / Métodos / Sistemas de informação

- O Armário Eletrónico Renault (AER)
- Site Intranet qualidade Renault
- GDNormas
- SMQ Renault

Formações

O SMQ RENAULT EM FABRICAÇÃO

RENAULT INTERNAL - Seule la version électronique est la version de référence (SQR200900103)

Figura 13. TAQ1 - “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” [Fonte: Renault Cacia S.A.]

Relativamente à Ficha de Identidade do Processo (FIP), esta expõe informações referentes ao perímetro e piloto do processo, meios técnicos, pessoal/competências necessários(as), os fornecedores e respetivos dados de entrada, assim como as atividades do processo, clientes e respetivos dados de saída. Faz menção ainda aos documentos de referência, aos indicadores, tanto de domínio como de resultado, expectativas dos clientes e interações com outros processos. A Figura 14 mostra uma das várias fichas de identidade do processo.


		FICHA DE IDENTIDADE DO PROCESSO Pilotar o SMQ		Ficha N°:RPIFCASDQ20100003 PM03													
				Entidade proprietária : Cacia - DQ													
				Serviço : 1600													
				Elaborador : Vítor Da Silva													
Perímetro do Processo: <u>Renault Cacia</u>			Piloto: <u>J.Pires</u>														
Meios técnicos Ferramentas informáticas Qualidade, LUP, ASPRO, AER, administrativos, ferramentas de comunicação.			Pessoal / Competências Pessoal do Serviço Qualidade formado nas ferramentas e exigências Qualidade, auditores qualificados, pilotos de processos formados no SMQ.														
Fornecedores DQ, DQF PM02 DOMQ DQF Todos processos Todos processos	Dados de entrada SQR, procedimentos, regras de construção e animação do SMQ Objectivos Qualidade Política Qualidade das Fabricações Planificação auditoria Sistema Resultados por processos Revisão de processos Desvios auditoria Revisão Direcção Bilan AOP Resultados QCDRH	Actividades do processo Garantir a implementação e a manutenção do Sistema de Management da Qualidade Garantir a medição e a análise da performance do Sistema de Management da Qualidade (Auditorias SMQ externalizadas) Assegurar a Animação e a melhoria contínua do Sistema de Management da Qualidade	Dados de saída Organização SMQ, funções e hierarquia aplicada Standards da empresa desdobrados Documentação gerida e aplicada Resultados das auditorias de processos N3, N4 procedimentos qd SMQ Ponto de situação das revisões de processos Plano de acções após auditoria Aplicação das decisões resultantes das revisões	Clientes Conjunto dos processos Conjunto dos processos PM 02 PM02													
Documentação de referência Norma ISO9001, SQR, Manual Qualidade Standard, Standards DQF (Referenciais de auditorias, suporte para revisão de processos, reporting, ...). Standards APW			Indicadores														
Attentes Clients Dispor de um SMQ orientado ao cliente em progresso permanente			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Domínio do processo</th> <th>Resultados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>D - Taxa de tratamento dos desvios de auditoria N3 e N4 nos prazos</td> <td>R - Valor de 100 médio das auditorias de processos N4 (FIEV e Procedimento) e cotação inicial</td> </tr> <tr> <td>D - Respeito do plano de auditoria N3/N4</td> <td>R - Taxa indicadores de domínio dos processos em trajetória</td> </tr> <tr> <td>D - Antiguidade da documentação</td> <td>R - Taxa de indicadores de resultados dos processos em trajetória</td> </tr> <tr> <td>D - Taxa de tratamento das acções SMQ (audjt, SQR, sugj, UTAC, RD, RP e FM)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>D - Taxa de realização do nível 3 produto BR, H1H2</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Domínio do processo	Resultados	D - Taxa de tratamento dos desvios de auditoria N3 e N4 nos prazos	R - Valor de 100 médio das auditorias de processos N4 (FIEV e Procedimento) e cotação inicial	D - Respeito do plano de auditoria N3/N4	R - Taxa indicadores de domínio dos processos em trajetória	D - Antiguidade da documentação	R - Taxa de indicadores de resultados dos processos em trajetória	D - Taxa de tratamento das acções SMQ (audjt, SQR, sugj, UTAC, RD, RP e FM)		D - Taxa de realização do nível 3 produto BR, H1H2	
Domínio do processo	Resultados																
D - Taxa de tratamento dos desvios de auditoria N3 e N4 nos prazos	R - Valor de 100 médio das auditorias de processos N4 (FIEV e Procedimento) e cotação inicial																
D - Respeito do plano de auditoria N3/N4	R - Taxa indicadores de domínio dos processos em trajetória																
D - Antiguidade da documentação	R - Taxa de indicadores de resultados dos processos em trajetória																
D - Taxa de tratamento das acções SMQ (audjt, SQR, sugj, UTAC, RD, RP e FM)																	
D - Taxa de realização do nível 3 produto BR, H1H2																	
			Interação com outros Processos Todos os processos														

Figura 14. Ficha de Identidade do Processo “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” [Fonte: Renault Cacia S.A.]

A Ficha Técnica do processo (Anexo 2) tem como objetivo esclarecer diferentes aspetos sobre os vários indicadores do processo, como:

- Finalidade dos indicadores;
- Unidade de medida;
- Objetivo a atingir;
- Perímetro coberto pelo indicador;
- Fórmula matemática para o cálculo do indicador;
- Fiabilidade e representatividade dos dados de entrada;

- Responsabilidade e frequência;
- Formato de edição, modalidades de difusão e de animação;
- Responsabilidade de exploração dos valores obtidos (1 pessoa / 1 função / 1 serviço / 1 instância);
- Regras pré-estabelecidas de decisão;
- Decisões a tomar em caso de deriva.

Revisões de Processo

As revisões de processo realizam-se duas vezes por ano, em janeiro e em julho, e têm como objetivos:

- Fazer uma avaliação completa do funcionamento do processo e verificar a sua adequação para atingir os objetivos e a satisfação do cliente em todo o SMQ;
- Identificar as lacunas e as anomalias que possam danificar o funcionamento do processo;
- Decidir as ações corretivas ou preventivas a implementar para neutralizar os efeitos das lacunas ou anomalias observadas.

Nestas revisões participa o responsável pelo processo (piloto do processo), os co-pilotos, se existirem, o Responsável SMQ e outras pessoas que interfiram direta ou indiretamente no processo, cuja presença seja relevante. Estas revisões consistem em reuniões suportadas por um documento/formulário *standard*, que é revisto e/ou preenchido, tendo como função principal avaliar o desempenho do processo.

Este documento de suporte à revisão de processo é constituído por quatro páginas distintas: “Página Inicial”, “Indicadores”, “Funcionamento” e “Ações”.

A “Página Inicial” (Figura 15) identifica o processo, o piloto do processo, os participantes da revisão, a data da revisão precedente, a data da atual e a data da próxima, e ainda, faz menção ao local onde o documento pode ser consultado.

REVISÃO SEMESTRAL DO PROCESSO

PROCESSO :	Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade (PM03)		
PILOTO :	[Redacted]		
Participantes :	R. da Silva A. Rita Adriana Ferreira A. Resende A. Brandão A. Andrade Moreira A. Teixeira Ferreira Costa Acácio Silva Almeida		
	Data da revisão precedente :	18-07-2016	
	Data da revisão :	25-01-2017	
	Data da próxima revisão :	jan-17	
	<i>Documento consultável em :</i>		
	I:\cacac_qualidade\Sistema_Qualidade_SCE\CERTIFICACAO\PM-03\2017 1ª rev		
	* ausência justificada		
	Difusão aos participantes e ao Piloto do processo "Pilotar o SMQ"		

Figura 15. “Página Inicial” da 1ª Revisão do Processo “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” de 2017 [Fonte: Renault Cacia S.A.]

A página “Indicadores” contém os vários indicadores do processo listados na Ficha de Identificação do Processo. Nesta página, para cada indicador é indicado o compromisso, o alvo e o valor do indicador ao dia da revisão.

O compromisso é o objetivo que o processo se responsabiliza a atingir, enquanto que o alvo é aquele objetivo mais desafiante, mais próximo do ideal.

Na coluna “R/O/V/B”, abreviatura de “*rouge/Orange/vert/blue*”, pretende-se classificar o desempenho do indicador, tendo por base o valor do mesmo ao dia da revisão comparativamente com o valor do compromisso e do alvo, de acordo com a atribuição das cores e dos *smiles* mencionados na Tabela 1.





	Alvo atingido e superado
	Compromisso atingido, mas o alvo não foi atingido
	Alvo e compromisso não atingidos, mas existe um plano de ações
	Alvo e compromisso não atingidos, e não existe um plano de ações

Tabela 1. Modo de classificação dos indicadores na Revisão de Processo

Na Tabela 2 encontram-se os modos de definição da tendência dos indicadores. Esta tendência é definida com base nos resultados dos indicadores dos seis meses procedentes à revisão de processo.

↗	Indicador em progresso
→	Indicador estável
↘	Indicador em regressão

Tabela 2. Modo de definição da tendência dos indicadores no último semestre na Revisão de Processo

Ainda nesta página é possível para cada indicador: escrever comentários; definir análises de causas (caso o indicador não tenha atingido o compromisso); indicar se o indicador se mantém ou não para o próximo semestre; caso o indicador se mantenha, definir o seu compromisso e alvo; e, por fim, a instância na qual os objetivos são validados (AOP, Revisão Direção, Piloto do Processo). A Figura 16 apresenta um exemplo de uma página “Indicadores”.

Nome do Indicador	Compromisso	Alvo	Valor ao dia da Revisão (Dezembro 2017)	R/O/V/B	Tendência a 6 meses	Comentários	Análise - Causas	Indicador 2017 (Sim/Não)	Compromisso / Alvo	Instância Validação Objectivos (AOP/Club méter/Revisão de Direcção/Piloto do processo), por defecto, o piloto do processo é o garante dos objectivos dos indicadores de domínio
D - Taxa de tratamento dos desvios de auditoria N3 e N4 nos prazos	75%	80%	86%	😊😊	→			sim	E:75% C:85%	Piloto Processo
D - Respeito do planning de auditoria N3/N4	1	0	0,33	😊	→	Out : 1 auditoria em atraso (pedido do fabricante para atrasar a auditoria); realizada em dezembro Nov: 1 auditoria não realizada por indisponibilidade do auditor : realizada em dez-16		sim	E:1 atraso C:0 atrasos	Piloto Processo
D - Antiguidade da documentação	10%	5%	2,3%	😊😊	→	No transfert do system 9000 para o AER , foram basculadas todas as instruções e formulários sem data prevista de revisão	1 - documentos no AER sem data prevista de actualização não geridos pela documentação	sim	E: 10% C: 5%	Piloto Processo
D - Taxa de tratamento das ações SMO (audit SQR, audit UTAC, RD, RP e FM)	66%	85%	77%	😊	→			sim	E: 66% C: 85%	Piloto Processo
D - Taxa de realização do nivel 3 produto	70%	80%	72%	😊	→			sim	E: 70% C: 80%	Piloto Processo
R - Valor de TIC médio das auditorias de processos N4 (FIEV e Procedimento) à cotação inicial	90%	95%	92%	😊	→	Objectivos muito ambiciosos indicador penalizado quando existe muitas auditoria procedimentos		sim	E: 83% C: 95%	Piloto Processo
R - Taxa indicadores de dominio dos processos em trajetória	66%	85%	71%	😊	→	Indicador final de ano		sim	E: 66% C: 85%	Piloto Processo
R - Taxa de indicadores de resultados dos processos em trajetória	66%	85%	73%	😊	→	Indicador final de ano		sim	E: 66% C: 85%	Piloto Processo

Figura 16. Página “Indicadores” da 1ª Revisão do Processo “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade” de 2017 [Fonte: Renault Cacia S.A.]

Relativamente à página “Funcionamento” (Figura 17), esta página está dividida em quatro secções. Numa primeira é apresentada uma tabela com o número de ações fechadas, em curso e em atraso definidas no semestre anterior. Estas ações podem ser procedentes de revisões de direção, revisões de processo, auditorias SGQ terceira parte, auditorias SGQ

internas ao Groupe Renault e auditorias internas Renault Cacia S.A. (procedimentos, pré-produções, entre outras). Esta tabela tem ainda uma coluna para comentários e outra para descrever a performance do processo relativamente ao fecho das ações em causa. A performance é assinalada de acordo com a Tabela 3.






	Muito performante
	Performante
	Medianamente performante
	Não performante
	Não aplicável

Tabela 3. Modo de classificação da performance do processo relativamente ao fecho das ações definidas no semestre anterior

A segunda secção refere-se às interações com os outros processos. Esta secção contém: retornos dos clientes e questões relacionadas com fornecedores (reclamações, exigências, grau de satisfação), e a adequação em recursos (humanos, materiais e financeiros).

A próxima secção foca as evoluções do processo, onde são indicadas as evoluções importantes que decorreram desde a última revisão de processo, as evoluções em curso e as evoluções da FIP (evoluções tomadas no momento da revisão).

A última secção diz respeito às conclusões. Neste ponto nomeiam-se os pontos fortes e fracos do processo, os pontos a decidir em revisão de direção e, por fim, é atribuída a performance global do processo (esta atribuição é elaborada de acordo com a Tabela 3 já mencionada anteriormente, com a exceção de que a classificação “Não aplicável” é excluída das opções para este ponto). De referir que, para cada ponto fraco é criada uma ação para tratar o ponto em questão.

	Número de acções :			Comentários	Performance
	Fechadas	Em curso	Em atraso		
Avanço das acções das revisões de direcção precedentes	1/1	0/1	0/1		😊😊😊
Avanço das acções das revisões dos processos precedentes	3/3	0/3	0/3		😊😊😊
Auditoria SMQ terceira parte (UTAC, SGS, RAR, ...):	0/0	0/0	0/0		😊😊😊
Auditoria SMQ interna :	10/10	0/10	0/10		😊😊😊
Outras auditorias (procedimento, pré-prod, ...):	20/24	4/24	4/24		😊

Interacções com os outros processos

Retornos clientes (reclamações, satisfação, exigências, ...):

A newsletter mantém os clientes informados

2- Inqueritos clientes definido (testar e lançar no ano 2017)

Fornecedores (reclamações, satisfação, exigências, ...):

Dificuldade na central após reorganização da DQSCM

Dificuldade obtenção das revisões processo e revisões de documentação

Adequação em recursos (humanos, materiais e financeiros):

A taxa de realização das auditorias produto, dentro da trajectória em 2016.

Novos meios de controlo em validação, (Metrologia / AT34) para dar apoio e melhorar o volume de controlo N3.

Evoluções do processo

Factos marcantes : Evoluções importantes do processo depois da última revisão e riscos associados se necessário :

Todos os processos foram traduzidos em Português para introduzir no AER

Evoluções em curso e previsíveis sobre o processo e os processos em interacção e riscos associados se necessário :

3 - Evolução da nova norma ISO9001:2008 para a ISO9001:2015 pilotada pelo PM03, (análise e riscos para todos os processos a consolidar na implementação em CACIA)

Sítios PILOTOS : Cleon e SOMACA, sujeitas a auditorias em 2017 segundo novo referencial, e animação em TASK-Force da central (T.Haldun)

Evolução da FIP de referencia

4- Evolução da FIP para colocar o nome dos indicadores coerente entre documentos (F.T.Indicadores /TDB/FIP)

Conclusões

Pontos fortes :

Seguimento das diferentes pilotagens SMQ através da newsletter

Transversabilidade da equipa de auditores

Pontos fracos :

5 - Revisão da documentação antiga no "AER"

Performance global (indicadores, funcionamento, acções)

Performante



Pontos a decidir em Revisão Direcção

6 - Orientações para fase de transição norma ISO9001:2015

Figura 17. Página "Funcionamento" da 1ª Revisão do Processo "PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade" de 2017 [Fonte: Renault Cacia S.A.]

A última página da revisão de processo (Figura 18), "Ações", lista as ações que foram fechadas ao longo dos últimos seis meses e as ações que foram criadas na presente revisão. Para cada ação é necessário definir:

- Se é uma ação corretiva ou preventiva;
- Descrição da não conformidade ou melhoria a aplicar;
- Descrição das causas identificadas para o problema;
- Descrever a ação (ações comprometidas);
- O piloto;
- O prazo previsto;
- Comentários, caso seja necessário;
- Re-planificação (caso a ação tenha sido replanificada);
- Estado de avanço (percentagem de realização da ação);

- O prazo final;
- Fecho origem (Revisão Processo, Revisão Direção, entre outras).

PLANO DE ACÇÕES incluem :

- Avanço das acções das últimas revisões (de processo RP, de direcção RD)
- Evoluções sobre o fundo documental do processo (FIP, especificações locais, SGP, ...)
- Decisões tomadas na revisão do processo
- Acções em seguimento da identificação de riscos.
- Indicadores fora do compromisso.

A C	Revisão da não conformidade ou melhoria a	Descrição das causas identificadas para o problema	Acções comprometidas	Piloto	Prazo Previsto	Comentários	R- Repl nificação	%	Prazo Final	Fecho Origem
16 R P1	Alteração do método de cálculo "Taxa de realização do nível 3 produto"	3 - A alteração feita pela DQF, obriga à alteração do PS4N das peças Cacia.	3.3 Investimento em novos equipamentos de medida, CV	V. Pinto	jul-16	CPI realizado e aprovado, encomendas emitidas datas previstas de receção Outubro 2016	●	100%	jul-16	17RP1
16 R P2	Indicador (taxa de tratamento dos desvios N3/N4) com tendência negativa	1- Falta de informação precisa para as acções futuras, e não para as acções fora de prazo.	1.1- Envio antecipado das acções a aplicar nas próximas semanas (newsletter / mail)	V. Pinto	set-16	De: PINTO, Victor Enviada: sexta-feira, 7 de Outubro de 2016, 15:58 Para: ALMEIDA, Filipe <filipe.almeida@renault.com> Assunto: RE: Desvio Audit SQB Re: tarde Eis a prova de que esta acção está aplicada. VP De: ALMEIDA, Filipe Enviada: sexta-feira, 7 de Outubro de 2016	●	100%	set-16	17RP1
16 R P2	Ponto fraco da revisão processo	2 - Alguma degradação na revisão da documentação	2.1- Reforçar a revisão da documentação por mais comunicação (ex: mail com cópia à linha hierárquica)	F. Almeida	set-16		●	100%	set-16	17RP1
16 R D2	Indicador de taxa de realização nível 3 produto	6 - O resultado mensal não segue a trajectória traçada	6.1 - A trajectória traçada teve em consideração os investimentos em equipamentos, deve ser revista de acordo com as novas datas de entrega dos equipamentos	V. Pinto	set-16	Aplicado	●	100%	set-16	17RP1

Figura 18. Página "Ações" da 1ª Revisão do Processo "PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade" de 2017 [Fonte: Renault Cacia S.A.]

Revisões de Direção

As revisões de direcção são reuniões que se realizam duas vezes por ano, sempre depois da realização das várias revisões de processo, e que têm como objetivos:

- Garantir que o SGQ é relevante, eficiente e adequado, com base nas revisões de processos realizadas;
- Garantir que a política, os objetivos e alvos da empresa foram alcançadas;
- Propor melhorias do SGQ quando são detetadas falhas relativas aos pontos mencionados anteriormente.

Nestas revisões participam os pilotos dos processos; o responsável do SGQ e a gestão de topo da empresa.

Antes da revisão é necessária a recolha de alguns elementos, assim como:

- A síntese do Tableau de Bord (indicadores) dos vários processos;
- Os relatórios das revisões de direcção anteriores;
- Informação proveniente dos Comitês Qualidade (reuniões para discussão de assuntos relacionados com a Qualidade);
- Resultados de auditorias;

- Retorno de informação dos clientes (inquéritos satisfação cliente, entre outros);
- Registos de “*faits marquants*” (eventos importantes);
- Registo de não-conformidades de processos e produtos;
- Orçamento de meios e recursos;
- Oportunidades de melhoria.

O diretor da Renault Cacia S.A. é quem anima a revisão de direção, e durante esta discutem-se os seguintes temas, pela seguinte ordem:

- ***Faits marquants***

Cada representante do processo faz uma lista dos elementos-chave ocorridos durante o período anterior: - Elementos a tomar em conta nas análises; - Sucessos ou dificuldades. A revisão regista o conjunto dos pontos recolhidos.

- **Seguimento das decisões das revisões anteriores**

Seguimento do estado de aplicação e de avanço das decisões e das recomendações feitas nas revisões anteriores, realizado no início da revisão, com o apoio do último relatório.

- **Revisão do funcionamento dos processos**

É analisado o conjunto dos elementos factuais e medidos nos processos, isto é:

- As tabelas de indicadores de Processo: cada piloto de processo apresenta a sua tabela de indicadores. A revisão vai centrar-se em particular: - Nos processos cuja performance (desempenho) é perfeitável; - Nas ações que foram implementadas.

- Os balanços das auditorias realizadas durante o ano devem apresentar os seguintes pontos: - A realização em relação à previsão; - Os resultados da auditoria (observações); - O avanço dos planos de ação; - Os pontos duros; - A política de auditoria do ano seguinte (planeamento, frequência, conteúdo,...).

- As informações clientes: - Os retornos dos inquéritos de satisfação clientes; - Os resultados qualidade dos fornecedores.

Os participantes analisam e conversam sobre cada um dos elementos. Determinam, então, a eficácia global do Sistema de Management da Qualidade (SMQ) e dos processos que fazem parte deste Sistema.

- **Evoluções do SGQ**

A partir dos Relatórios das animações de gestão do MQ, é apresentada uma constatação do estado da animação do SMQ e das mudanças operadas.

Trata-se, em particular, de verificar se o SMQ “vive” e se está controlado, através: - Das modificações que foram decididas e realizadas; - Das evoluções da cartografia de processos em coerência com os outros níveis do SMQ; - Da adequação da garantia qualidade descrita no MQ após a revisão do referencial dos riscos.

- **Verificação da estratégia e adequação da Política da Qualidade**

A partir dos elementos apresentados e das análises feitas em sessão, a Revisão deve permitir:

- Verificar a trajetória da estratégia edificada anteriormente. Trata-se, por defeito, de enquadrar as ações para repor em trajetória ou eventualmente fazer evoluir a estratégia seguida;

- Verificar a adequação da Política Qualidade com o contexto e a constatação medidas. Por defeito, a Direção pode decidir rever e adaptar a Política Qualidade ao seu nível.

Esta conversa pode basear-se no seguimento dos objetivos da qualidade e na avaliação dos custos da não-qualidade com a ajuda de relatórios estabelecidos regularmente:

- Os planos de progresso das Direções;
- Os indicadores Qualidade, Custos, Prazos.

- **Interações entre processos**

A partir dos elementos apresentados, nascidos das revisões de Processo, a revisão de Direção deve: - Decidir sobre o funcionamento das interações; - Arbitrar os eventuais pontos bloqueantes, decidindo as ações adequadas a implementar para levantá-los.

- **Decisões e Recomendações**

Após a passagem em revisão de todos os processos e a análise da performance do SMQ realizados, são formalizadas decisões ou recomendações para responderem às necessidades identificadas: - Eventual disponibilização de meios /recursos suplementares (humanos e materiais). - Diretivas “*Manageriais*” (priorizações, novos enquadramentos, evolução da estratégia, evolução da política e objetivos qualidade, etc...).

Após a revisão de direção, o responsável do SGQ elabora um relatório, no qual constam as decisões e ações consequentes da reunião, que servirá de entrada para a próxima revisão.

Lista de ações SMQ

Este ficheiro (Anexo 3) tem como objetivo aglomerar todas as ações do Sistema de Gestão da Qualidade, resultantes de auditorias internas, externas, revisões de processo, revisões

de direção e “*faits marquants*”. Esta lista permite assim monitorizar a aplicação das ações por forma a que estas sejam realizadas dentro dos prazos estipulados.

Um dos indicadores do processo “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade”, intitulado de “Taxa de Realização de Ações do SMQ” é alimentado a partir desta lista, utilizando como dados de entrada o número de ações aplicadas sobre o número total de ações previstas.

Para cada ação é necessário definir:

- O nº da ação;
- O processo a que pertence;
- O responsável pelo processo;
- Se é uma ação curativa ou corretiva;
- Descrição da não conformidade ou melhoria a aplicar;
- Descrição das causas identificadas para o problema;
- A ação comprometida;
- O piloto da ação;
- O prazo previsto para a realização da ação;
- Comentário;
- Replanificação (caso seja necessário);
- A % de aplicação da ação;
- O prazo final;
- Fecho origem.

Newsletter SMQ

A Newsletter SMQ não é um elemento transversal ao SQR do Groupe Renault, mas sim um elemento criado e aplicado pela Renault Cacia S.A. há cerca de um ano e seis meses. Esta *newsletter* surgiu de um plano de ações para o tratamento de uma não conformidade proveniente de uma auditoria externa, com o objetivo de fazer chegar às suas partes interessadas (essencialmente pilotos de processos e auditores) informações relevantes sobre o SGQ da empresa, de modo a criar uma maior reatividade por parte dos interatuantes.

A Newsletter SMQ é difundida de duas em duas semanas, com uma estrutura *standard* fixa, subdividida em secções: “Auditorias Processo de Fabricação”, “Gestão da

Documentação”, “Factos Marcantes”, “Revisão de Processo”, “Revisão de Direção”, “Auditoria SQR” e “Auditoria do Sistema Qualidade Externa”.

Na primeira secção, “Auditorias Processo de Fabricação”, é apresentada uma tabela onde são listados os desvios com resposta em atraso dos vários ateliers. Nesta secção é possível que os responsáveis pelas ações tenham a possibilidade de ver as ações em questão e aceder ao ficheiro onde podem validar estas mesmas ações.

Na segunda secção da Newsletter SMQ, é apresentada toda a informação documentada que se encontra em atraso de revisão, assim como, a informação documentada prevista para próxima revisão.

A secção relativa aos “Factos Marcantes” refere-se a acontecimentos importantes ocorridos nas últimas duas semanas que sejam do interesse dos destinatários.

Por fim, as restantes secções são utilizadas pelo SMQ para comunicar o ponto de situação relativamente as ações das revisões de processo, direção, auditorias SQR ou auditorias externas.

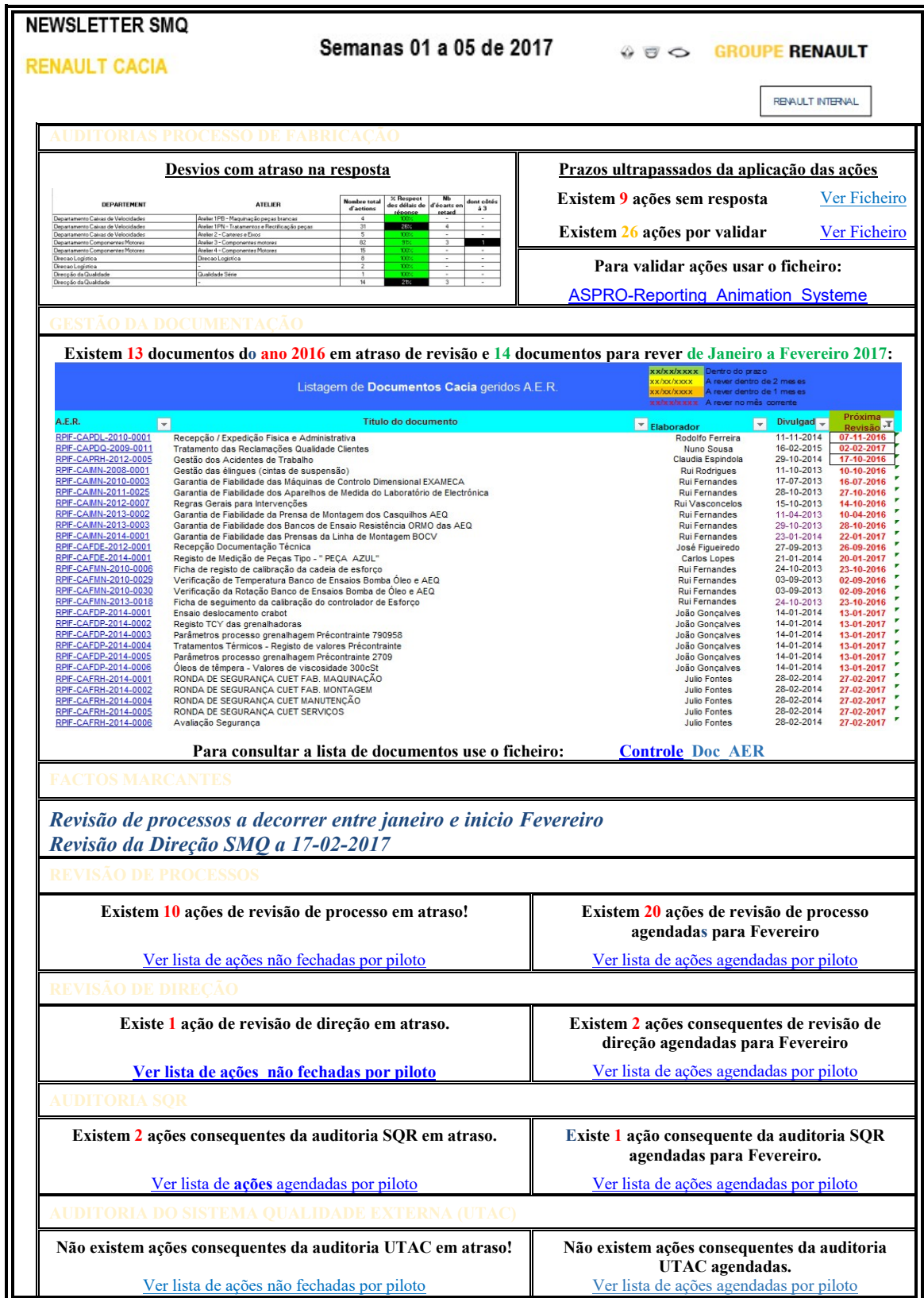


Figura 19. Exemplo de uma Newsletter SMQ Semanas 01 e 05 de 2017 [Fonte: Renault Cacia S.A.]

Questionário de Controlo Interno

O Questionário de Controlo Interno (QCI) é um elemento recente do SQR, aplicado aos pilotos dos processos e que tem como objetivo identificar os riscos que a empresa deve tratar. Para cada processo são abordados os riscos que constam no Manual de Qualidade de cada processo, sendo que para cada risco existem diversos fatores de risco e para cada fator existem, consequentemente, diversos controlos-chave. Neste questionário existem dois tipos de respostas, tipo afirmativo ou negativo ou probabilidade de ocorrência (Figura 20).

GROUPE RENAULT Questionnaire de controle interne
Processus Fabrication PO03 - STA - 2015

LE QUESTIONNAIRE

Accueil Questionnaire Résultats Aide

RISQUE (1642) : Standardisation des processus insuffisante
Facteur de risque : Mise en oeuvre de la Standardisation au Poste de Travail

PROCESSUS FABRIQUER

6 CONTROLES CLES

Le bouton bleu indique la réponse choisie

Toutes les FOP transmises par l'Ingénierie Process sont déclinées sous forme de FOS et/ou modes d'exploitation.	Oui	Non	
Les FOS sont conformes à la dernière évolution des FOP.	100%	> 80%	< 80%
Les FOS sont validées par le CA qui vérifie l'application du processus standard SPR.	100%	> 80%	< 80%
Des "fiches de communication FOP" et le logiciel Pro SPR sont utilisés.	100%	> 80%	< 80%
Des écarts ont été constatés sur la standardisation au poste de travail lors des audits Qualité.	Non	Oui	
Les fabricants échangent avec l'ingénierie du contenu des FOP en cas de non compréhension.	Oui	Non	

Figura 20. Exemplo de uma página (1 de 9) de resposta ao QCI onde mostra os respetivos tipos de respostas [Fonte: Renault Cacia S.A.]

As respostas dadas a cada controlo-chave vão possibilitar a categorização do fator de risco associado a esse mesmo controlo-chave. Como resultado final, surge um quadro (a Figura 21, mostra o exemplo de um quadro final), com todos os fatores de risco categorizados de acordo com o seu grau de gravidade.



Figura 21. Exemplo de um quadro final do QCI [Fonte: Renault Cacia S.A.]

Esta categorização tem como base quatro categorias, representadas por diferentes cores e níveis. A Tabela 4 apresenta o modo de categorização.

Nível	Cor	Descrição
1	Vermelho	Os controlos-chave não são desdobrados
2	Laranja	Os controlos-chave mínimos são desdobrados
3	Amarelo	Todos os controlos-chave são desdobrados
4	Verde	Os controlos-chave são desdobrados e é provada a sua eficácia

Tabela 4. Tabela de categorização dos fatores de risco

Na Figura 22 podemos verificar que a partir do quadro final, anteriormente mencionado, é possível analisar com um nível de pormenor mais detalhado cada fator de risco. Pode assim, identificar-se quais os controlos-chave que deverão de ser mais trabalhados para atingir a categoria seguinte.



Figura 22. Análise de um fator de risco de um exemplo de um QCI [Fonte: Renault Cacia S.A.]

3.2. Ações implementadas para a transição do SGQ

Neste subcapítulo serão apresentadas as ações a implementar e as ações implementadas na Renault Cacia S.A. para a adaptação do sistema de gestão da qualidade da empresa à nova versão do referencial normativo ISO 9001.

A Renault Cacia S.A. em primeira instância recorreu a uma parte externalizada para formar colaboradores do SGQ e pilotos de processo segundo o novo referencial normativo. Esta formação ocorreu nos meses de janeiro e fevereiro, com o objetivo de informar os participantes acerca dos novos requisitos da norma e os sensibilizar para a implementação que se iniciaria brevemente na fábrica.

3.2.1. Análise do cumprimento dos requisitos da norma

No início deste projeto não estava planeada a realização da análise do cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001:2015. No entanto, com a saída do anterior estagiário e com a mudança do Responsável SMQ, todo o trabalho já realizado por estes foi, de alguma forma, perdido e, deste modo, o novo Responsável SMQ decidiu que esta análise seria novamente realizada, agora sobre a sua supervisão.

Logo, de modo a averiguar o grau de cumprimento pelo SMQ da Renault Cacia S.A. dos diversos requisitos da norma ISO 9001:2015, o Serviço SMQ realizou, no mês de abril, reuniões com os diversos responsáveis de processo, tendo sido alocadas os diferentes requisitos da norma aos diferentes processos. Esta alocação surgiu do cruzamento entre os requisitos da norma e as funções desempenhadas pelos diversos processos. No Anexo 4, são apresentados os requisitos da norma “atribuídos” aos vários processos.

Para averiguar o estado de cumprimento dos requisitos atribuídos a cada processo, o Responsável do SMQ planeou reuniões com os pilotos dos processos para tal efeito. No entanto, a Renault Central contactou o Responsável SMQ Cacia por forma a apresentar o novo formulário da Revisão de Processos, assim como da Revisão de Direção, que teriam de ser utilizados numa próxima revisão. Como, segundo os procedimentos da Renault Cacia S.A., as revisões de processo e de direção seguintes só tinham data prevista de realização para o mês de julho, e a Renault Cacia S.A. estava a preparar-se para receber a auditoria interna no mês de junho, segundo o novo referencial, optou-se por realizar revisões de processo intermédias em abril, maio e início de junho, adotando assim o novo formulário proposto pela Central. Com a realização destas revisões intermédias, as segundas revisões de processo previstas para o mês de julho foram replanificadas para o mês de setembro. Uma vez que os dados de saída das revisões de processo são dados de entrada para a revisão pela Direção, a realização desta ficou prevista para o mês de outubro.

Para a verificação do cumprimento dos requisitos alocadas a cada processo optou-se pela construção de uma tabela processo a processo onde são listados os vários requisitos e, de seguida, analisado o seu grau de cumprimento. Para os requisitos que o processo em questão cumpria era apenas indicado “Cumprido” na terceira coluna (“Cumprido/Tarefas a Realizar”); caso contrário, eram listadas tarefas a realizar para que o processo conseguisse dar resposta ao requisito em questão. Na Tabela 5 é apresentado o exemplo do processo PM01- Pilotar a Satisfação dos Clientes onde foi aplicado este método. A análise aos restantes processos, pode ser consultada na tabela que se encontra no Anexo 5.

Processo	Requisitos ISO 9001 :2015 aplicáveis	Cumprido/Tarefas a Realizar
PM01 Pilotar a Satisfação dos Clientes	4.1	Preencher a tabela “Contexto Interno e Externo”
	4.2	Preencher a tabela “Partes Interessadas”
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela “Riscos”
	5.5.1 + 7.1.2 + 7.1.6 + 7.2	(1) Verificar se há definição de funções (TEO/Ficha de Posto) (2) Matriz de competências (ILU e Matriz de savoir-faire) para todas as funções afetas ao processo (3) Pedir formação para colaboradores em línguas (Inglês e Francês)
	6.2 + 9.1.1	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP
	7.4	Cumprido
	7.5	Cumprido
	8.2.1 c)	Cumprido
	8.5.5 e)	Verificar se as preconizações de utilização dos produtos estão atualizadas
	8.7 + 10.2 + 10.1	Adotar LUP harmonizada com os novos requisitos das normas
	9.1.2 + 7.1.5.1	Pedir à central evidência documentada da validação dos questionários utilizados para avaliar a satisfação dos clientes Analisar as questões extras introduzidas pelos clientes nos questionários para selecionar as que poderão vir a ser integradas nas perguntas fixas do questionário normalizado Renault

Tabela 5. Tabela de análise do cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001:2015 no processo exemplo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”

Após análise das tabelas anteriores, e estando a Renault Cacia S.A. certificada pela ISO 9001:2008, verificou-se que de um modo geral esta já cumpre com a grande maioria dos requisitos da norma ISO 9001:2015.

3.2.2. Adaptação do SMQ da Renault Cacia S.A. aos novos requisitos da norma

A nova versão da norma apresenta novos requisitos, para os quais a empresa necessitou de trabalhar com uma maior profundidade e reflexão. Ao longo do trabalho realizado, e em particular neste subcapítulo, será dada uma maior importância a estes requisitos comparativamente a outros, pelo simples motivo de serem novos na norma e alvo de maior atração por parte dos auditores certificadores. Os novos requisitos nomeadamente os 4.1, 4.2, 4.4, 6.1 e 8.4, foram, então, abordados da seguinte forma:

- **Requisito 4.1. Compreender a organização e o seu contexto**

A norma ISO 9001:2015 com este requisito pretende que as organizações determinem as questões internas e externas que sejam relevantes para o seu propósito.

De modo a responder a este requisito da norma, a organização elaborou duas tabelas a serem aplicadas a cada processo na revisão de processo. Uma tabela para a identificação do contexto interno de cada processo e outra para identificar o contexto externo.

Para a identificação do contexto interno foi elaborada uma tabela (Tabela 6) onde consta, numa primeira instância, a identificação da natureza do contexto, ou seja, se o contexto a ser identificado está relacionado com os valores da organização, com a cultura, o conhecimento ou o desempenho, e, de seguida, é feita a identificação do contexto interno.

Processo	Valores	Cultura	Conhecimento	Desempenho	Contexto Interno
PM01 Pilotar a Satisfação dos Clientes				x	Equipa ainda está na curva de aprendizagem (existem novos elementos na equipa quem vieram de outros setores)
				x	N.º Pessoas: estão no limite das capacidades face à atividade para cobrir todas as equipas de produção

Tabela 6. Tabela de uma análise do contexto interno do processo exemplo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”

Da mesma forma foi elaborada a Tabela 7 para identificação do contexto externo, com a diferença de que a natureza do contexto externo segundo a norma ISO 9001:2015 não é a mesma do contexto interno. O contexto externo caracteriza-se em legal, tecnológico, concorrencial, comercial, cultural, social ou económico.

Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo
PM01 Pilotar a Satisfação dos Clientes	x							Normas internacionais voluntárias (ISO 9001, ISO 14001 - identificar as restantes)
								Regulamentação interna Renault (questionários + identificar outros)
	x	x						Aplicação informática GQE

Tabela 7. Tabela de uma análise do contexto externo do processo exemplo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”

As restantes tabelas referentes ao contexto interno e externo dos demais processos encontram-se disponíveis no Anexo 6.

- **Requisito 4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas**

A organização ao analisar uma das novas exigências da norma ISO 9001:2015 deparou-se com a falta de identificação e monitorização das suas partes interessadas. Portanto, numa primeira fase em cada revisão de processo intermédia foram identificadas as partes interessadas de cada processo com a colaboração de cada piloto. Desta identificação, surge a Tabela 8, onde para além da identificação da parte interessada esta é classificada como sendo interna ou externa à organização, se afeta o processo em questão, se é afetada pelo processo ou se se percebe como afetada. Por último, surgem as necessidades/expectativas das partes interessadas identificadas.

Processo	Identificação	Interna ou Externa (I/E)	Afeta	É afetada	Perceciona-se	Como afeta, é afetado ou se percebe como afetado? Requisitos Relevantes (necessidades e expectativas)
PM01 Pilotar a Satisfação dos Clientes	Clientes	E	x			Insuficiência de informação aquando das reclamações de clientes
					x	Prazos de resposta a reclamações e robustez das ações
	Fornecedores (POE + POI)	E	x			Prazos de respostas a reclamações a clientes

Tabela 8. Tabela de uma análise das partes interessadas do processo exemplo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”

As tabelas de análise das partes interessadas dos restantes processos podem ser consultadas no Anexo 7.

Após a identificação das partes interessadas estar concluída é necessário prosseguir com a identificação das partes interessadas relevantes. Nesta fase, o método adotado foi o sugerido pela Renault Central. A Renault Central elaborou uma tabela de análise das partes interessadas de modo a conseguir apurar as relevantes para cada processo.

No momento em que este projeto chegou ao fim, na empresa, ainda não tinha sido possível implementar este método. No entanto, ficou definido como o mais exequível para a análise da relevância das partes interessadas. A Tabela 9 será utilizada para realizar essa análise.

Identificação da parte interessada	Risco verificado ou oportunidade	A-Nível de Influência do risco.	B-Nível de Ocorrência do risco.	C-Nível da pertinência da parte interessada	*D- Cotação Global RISCO e PERTINÊNCIA
Clientes	- Produto não-conforme; - Disponibilização ao cliente em atraso; - Paragem outras fábricas Grupo.	4	2	3	A reter
Clientes	OP: Fidelizar o cliente; - Promover o nosso saber-fazer; - Aumentar a afetação novos produtos.	-	-	-	-
Fornecedores (POE+POI)	- Degradação qualidade dos POE/POI; - Fornecedor não capacitário; - Rutura de peças.	3	4	5	A reter
Fornecedores (POE+POI)	OP: Propostas de melhoria do processo fornecedor; - Proposta de melhoria de CDC - Reduzir os custos; - Fazer progredir os fornecedores.	-	-	-	-

Tabela 9. Tabela de análise das partes interessadas relevantes processo exemplo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”

Esta tabela funcionará como continuação da tabela anterior (Tabela 8), sendo identificados os riscos associados a cada parte interessada. De seguida a parte interessada é avaliada da seguinte forma:

A-Nível de Influência do risco.

- 1-Nenhum
- 2-Fraco
- 3-Significativo
- 4-Importante
- 5-Vital

B-Nível de Ocorrência do risco.

- 1-Nunca
- 2-Muito pouco frequente
- 3-Pouco frequente
- 4-Frequente
- 5-Muito frequente

C-Nível da pertinência da parte interessada (escala de 1 a 3)

A cotação do nível de pertinência da parte interessada será graduada em função dos riscos e das oportunidades verificados pelo SMQ; de a empresa tomar ou não em conta a parte interessada; e não responde às suas necessidades e expectativas.

1: Fraco: os riscos de não-respeito das exigências clientes ou das exigências legais e regulamentares e a contribuição de oportunidades **são fracos**. O interesse de considerar e dialogar com esta parte interessada é considerado **fraco**.

2: Médio: os riscos de não-respeito das exigências clientes ou das exigências legais e regulamentares e a contribuição de oportunidades **são mediantemente fortes**. O interesse de considerar e de dialogar com esta parte interessada é considerado **médio**.

3: Forte: os riscos de não-respeito das exigências clientes ou das exigências legais e regulamentares e a contribuição de oportunidades **são fortes**. O interesse de considerar e de dialogar com esta parte interessada é considerado **forte**.

D- Cotação Global RISCO e PERTINÊNCIA

Por fim é feita uma cotação global que decidirá se a parte interessada é realmente relevante.

*Método recomendado para preencher a coluna D:

A e/ou B = 1 → Abandonar (não se tem em conta a parte interessada)

A e/ou B ≥ 2 e C=1 → Decidir - mais direcionado a abandonar (decidir se é relevante ou não)

A e/ou $B \geq 2$ e $C \geq 2$ → Decidir - mais direcionado a reter (decidir se é relevante ou não)

A e/ou $B \geq 3$ e $C \geq 2$ → Reter (a parte interessada é relevante)

Contudo, não é totalmente certo que a empresa venha a aplicar o método exatamente como aqui é descrito, pois só após vários testes se conseguirá perceber se este é realmente exequível e se poderá ser aplicado a todos os processos e a todas as partes interessadas da Renault Cacia S.A. Caso não seja, terá de sofrer algumas alterações.

- **Requisito 6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades**

O pensamento baseado no risco não é um conceito novo desta versão da norma. Já na versão de 2008 existia este pensamento; no entanto, não tão enfatizado como agora. Portanto, a Renault Cacia S.A. já possuía um método de análise de riscos, embora relativamente superficial, o qual estava inserido no manual de qualidade.

De modo a ser elaborada uma análise de riscos mais profunda na Renault Cacia S.A., em cada processo, com a colaboração de cada piloto de processo, foi realizado um levantamento dos potenciais riscos bem como das suas causas e consequências. Após esta identificação, passou-se para o tratamento do risco, onde é definido o tipo de ação, é descrita a ação, o piloto e a data prevista de realização. O tipo de ação pode passar por: evitar o risco, eliminar a fonte/causa do risco, alterar a verosimilhança do risco, alterar as consequências do risco, partilhar o risco, assumir o risco para prosseguir uma oportunidade ou manter o risco por decisão informada. Estes sete tipos de ação não foram definidos pela organização, tendo sido capitalizados da norma.

Na Tabela 10 é resumido todo o trabalho que foi realizado para a análise dos riscos do processo “PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes”. No Anexo 8, pode ser observada a análise elaborada para os restantes processos.

Processo	Riscos	Fonte / Causas	Consequências	Tratamento do Risco							Descrição da ação	Piloto	Estado de aplicação
				Tipo de ação									
				Evitar o risco	Eliminar a fonte/causa do risco	Alterar a verosimilhança do risco	Alterar as consequências do risco	Partilhar o risco	Assumir o risco para perseguir uma oportunidade	Manter o risco por decisão informada			
PM01 Pilotar a Satisfação dos Clientes	N.º de horas extraordinárias feitas pela equipa	N.º de pessoas insuficiente no processo	Atrasos nas saídas do processo Erro humano nas saídas do processo		X							Reforçar a equipa de operacionais	Consoante orçamento 2018
	Cumprimento de prazos de respostas às reclamações clientes	Dependência da colaboração de fornecedores (POE + POI)	Atraso nas respostas às reclamações dos clientes Degradação da satisfação dos clientes			X	X					Animação entre SQF, fabricação e qualidade cliente para relançar ações dois dias antes do prazo	Modo de trabalho implementado o fim 2016
	Línguas de comunicação com clientes	Nem todos os colaboradores são fluentes nas línguas dos clientes	Perda de informação na comunicação			X	X					Dar formação em línguas aos colaboradores	dez-17

Tabela 10. Tabela de análise dos riscos do processo exemplo "PM01 – Pilotar a Satisfação dos Clientes"

- **Requisito 8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos**

Neste requisito da norma ISO 9001:2015 é exigido que as organizações estabeleçam e apliquem critérios para avaliar, selecionar, monitorizar o desempenho e reavaliar os fornecedores externos de acordo com os requisitos inicialmente estabelecidos com os mesmos.

Muitos dos fornecedores externos que prestam serviços na Renault Cacia S.A. são contratados através da Renault Central, pelo que, a fábrica de Cacia descartava a hipótese de seguimento destes fornecedores. No entanto, com a exigência da norma a Renault Cacia S.A. teve de adotar um método de seguimento tanto para estes fornecedores externos contratados pela Central, como para os contratados pela fábrica de Cacia, de forma a responder ao requisito da norma.

Com isto, a proposta que foi elaborada, mas não aplicada, apresenta-se no Anexo 9. Esta proposta de formulário contém uma primeira secção com informações sobre a prestação do serviço externo, bem como, dados de saída e de entrada, a identificação dos interlocutores, instâncias de animação, a descrição dos *standards* a aplicar pelo fornecedor interno e a entidade, os indicadores de pilotagem, o modo de tratamento dos disfuncionamentos e desvios verificados e o modo de revisão do compromisso em questão. De seguida, nesta proposta, propõe-se a criação de indicadores de medição de satisfação da prestação do serviço e a realização de uma análise SWOT anual ao serviço prestado, de onde poderão surgir ações derivadas dos pontos fracos e das fraquezas/ameaças identificadas.

Por fim, esta proposta engloba ainda uma LUP (lista única de problemas), onde ao longo do ano são registados todos os problemas. No registo do problema é pedido que se coloque a data em que este ocorreu, o tema, a sua origem, uma breve descrição do problema, a ação a desenvolver para o solucionar, o piloto da ação, o prazo e a data de fecho. Caso necessário, é possível ainda escrever observações.

De modo a incorporar a informação recolhida na análise dos requisitos novos da norma ISO 9001:2015, anteriormente analisados, a Renault Central, como mencionado anteriormente, decidiu elaborar algumas alterações nos formulários da Revisão de Processo e de Direção.

Estas alterações evidenciaram-se, essencialmente, nas páginas “Funcionamento”, “Ações” e na criação de uma nova página “Ajuda à Avaliação”.

Na página “Funcionamento” a Renault Central incorporou alguns novos campos (campos a azul), nomeadamente: Lista das partes interessadas, Partes interessadas, Atividades exteriores, Avaliação dos riscos, Oportunidades e Riscos (Figura 23).

Nas revisões intermédias de processo, o Responsável do SMQ optou por elaborar a análise das partes interessadas, riscos e atividades exteriores nas tabelas anteriormente apresentadas e colocá-las como anexo das revisões de processo, fazendo menção delas na página “Funcionamento”, nos respetivos lugares, como se pode verificar na Figura 23.

	Número de ações:			Comentários	Performance
	Fechadas	Em curso	Em atraso		
Avanço das ações das revisões de direcção precedentes	—/—	—/—	—/—		Non concerné
Avanço das ações das revisões dos processos precedentes	—/—	—/—	—/—		*
Auditoria SMQ terceira parte (UTAC, SGS, RAR, ...):	—/—	—/—	—/—		
Auditoria SMQ interna:	—/—	—/—	—/—		
Outras auditorias (procedimento, pré-prod, ...):	—/—	—/—	—/—		
Interações com os outros processos					
Lista das partes interessadas:					
Ver Anexo " Parte Interessada "					
Partes interessadas (reclamações, satisfação, exigências, ...):					
Ver Anexo " Parte Interessada "					
Retornos clientes (reclamações, satisfação, exigências, ...):					
Adequação em recursos (humanos e competências, materiais e financeiras):					
Actividades Exteriores: (Lista e gestão da propriedade dos prestários)					
Ver Anexo " Atividades exteriores "					
Evoluções do processo					
Factos marcantes: Evoluções importantes do processo depois da última revisão e riscos associados se necessário:					
Evoluções em curso e previsíveis sobre o processo e os processos em interacção e riscos associados se necessário:					
Evolução da FIP de referência					
Avaliação dos riscos (resultante da Grelha DAMRO) (Riscos Identificados, Síntese dos elementos de domínio, Nivel de confiança)					
Ver Anexo " Análise Riscos "					
SWOT do processo e Conclusões					
Pontos fortes:			Pontos fracos:		
Oportunidades:			Riscos:		
Ver Anexo " Análise Riscos "			Ver Anexo " Análise Riscos "		
Performance global (indicadores, funcionamento, ações)			Pontos a decidir em Revisão Direcção		

Figura 23. Página “Funcionamento” do formulário da Revisão de Processo [Fonte: Renault Cacia S.A.]

Relativamente à página “Ações”, apenas foi acrescentada uma coluna para a avaliação da eficácia das ações (campo a azul), (Figura 24), uma vez que a norma ISO 9001:2015 exige também que as organizações avaliem a eficácia das suas ações.

AVALIAÇÃO DO DOMÍNIO DO PROCESSO					
Temas a avaliar	1	2	3	4	Valor: 1, 2, 3, 4
A ter em conta as evoluções impactantes do Processo	Evoluções não identificadas	Evoluções identificadas mas não formalizadas	Evoluções formalizadas mas não aplicadas	Evoluções formalizadas e aplicadas	
Informações documentadas : Respeito das regras de gestão documental : FIP, LUE, LUD, regra de confidencialidade PMI, 5S,	As regras documentais grupo não são conhecidas	As regras documentais grupo são parcialmente respeitadas	As regras documentais grupo são respeitadas	As regras documentais grupo são respeitadas e animadas em contínuo	
Gestão da adequação Cargas Recursos (humanos, técnicos,...)	Em falta ou obsoletas	C ou R a reforçar identificadas	C ou R a reforçar em curso	C e R necessárias, disponíveis e operacionais	
Interações com os outros processos	Interações não identificadas	Identificadas mas não descritas	descritas mas não animadas	Descritas e Animadas	
Actividades exteriores	Prestatários e actividades exteriores não listadas	Os resultados e as interações entre o prestatário e as actividades são documentadas	Os critérios para a selecção, avaliação, a vigilância das Performances são aplicadas	A performance é avaliada e o PA é aplicado	
Medição da satisfação dos clientes do processo : a satisfação cliente é medida (inquérito cliente, análise e Avaliação das reclamações, presença na reunião de Revisão do processo)	Satisfação cliente não é medida	Satisfação cliente parcialmente conhecida e/ou explorada	Satisfação cliente conhecida e explorada, plano de ações pilotado	Eficácia dos PA verificada	
A ter em conta as partes interessadas pertinentes	Identificação das partes interessadas pertinentes é feita de modo informal	As necessidades e os objectivos das partes interessadas aplicáveis são determinadas e documentadas	As necessidades e os objectivos das partes interessadas pertinentes são tidas em conta	As necessidades e os objectivos das partes interessadas pertinentes são vigiadas e atualizadas	
RESULTADOS DOS INDICADORES DO PROCESSO : alcance dos objectivos do processo (indicadores de resultados e de performance)	Objectivos não atingidos e sem planos de ações	Objectivos não atingidos com planos de ações parcialmente pilotados	Objectivos não atingidos com planos de ações totalmente pilotados	Objectivos atingidos	
AVALIAÇÃO DO DOMÍNIO DO PROCESSO	Todo o item cotado a 1 ou 2 deve ser objecto de um plano de ação pilotado e dominado				Soma/8

Figura 25. Nova Página “Ajuda à Avaliação” do formulário da Revisão de Processo [Fonte: Renault Cacia S.A.]

Em relação à Revisão de Direção, esta sofreu pequenas alterações, tendo sido apenas introduzidos alguns campos para dar resposta à nova versão da norma ISO 9001:2015.

A Renault Central achou pertinente introduzir um campo (Tabela 11) com o retorno das informações das partes interessadas, onde são listadas as partes interessadas e assinaladas as medidas a ter em conta para a satisfação das mesmas.

RETORNO DAS INFORMAÇÕES DAS PARTES INTERESSADAS	
Lista das partes interessadas (exceto cliente):	A ter em conta as decisões para a sua satisfação

Tabela 11. Retorno das informações das partes interessadas

A Renault Central achou, também, pertinente, fazer o registo da performance dos fornecedores externos (Tabela 12), assim como o balanço das não conformidades e ações corretivas (Tabela 13).

PERFORMANCES DOS FORNECEDORES EXTERNOS

Tabela 12. Performance dos prestatários externos

BALANÇO DAS NÃO CONFORMIDADES E AÇÕES CORRECTIVAS

Tabela 13. Balanço das não conformidades e ações corretivas

Por fim, foram introduzidas na Revisão de Direção as seguintes tabelas (Tabelas 14 e 15), com o intuito de se analisarem os riscos e as oportunidades, assim como a eficácia das ações desenvolvidas para lidar com ambos.

ANÁLISE DOS RISCOS E EFICÁCIA DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS		
Síntese dos riscos maiores	Cobertura	Avaliação da eficácia

Tabela 14. Análise dos riscos e eficácia das ações desenvolvidas

ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E EFICÁCIA DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS		
Oportunidades	Ação e sua natureza	Avaliação da eficácia

Tabela 15. Análise das oportunidades e eficácia das ações desenvolvidas

3.2.3. Adequação do Manual de Qualidade e das Fichas de Identidade de Processo

Com a evolução da norma ISO 9001:2015 surgiu a necessidade de adequar, também, o manual da qualidade da organização e as fichas de identidade processo.

Relativamente ao manual da qualidade, a introdução e alguns processos foram alvo de modificação. Os processos que sofreram modificações foram: PM01, PM02, PM03, PM04, PO03, PS02, PS03 e PS04.

Na introdução do manual da qualidade foram abordados novos aspetos que anteriormente não vigoravam, e que agora são relevantes para responder aos requisitos da norma ISO 9001:2015. Achou-se importante incluir na introdução do MQ o âmbito da organização, assim como o perímetro da certificação e o contexto interno e externo (elaborados com base nos contextos interno e externo identificados processo a processo (Anexo 6)). No Anexo 10 podem-se observar estas novas inclusões, assim como o restante conteúdo da introdução já existente.

No que diz respeito ao conteúdo do manual da qualidade as modificações efetuadas em alguns processos foram elaboradas pela Renault Central. A Renault Cacia S.A. simplesmente as aplicou, ou seja, traduziu as novas versões de francês para português e colocou-as disponíveis na intranet.

Relativamente às fichas de identidade processo (FIP), de todos os processos presentes na cartografia da Renault Cacia S.A., o PM04 foi o único processo que não sofreu alterações na sua FIP. Mais uma vez, as alterações efetuadas pela Renault Central nos restantes processos não foram consideradas alterações muito significativas, pois funcionaram mais como um complemento e não como uma introdução de novas atividades ao processo.

3.2.4. Adequação da Política da Qualidade

No bloco de requisitos 5.2 da norma ISO 9001:2015, referente à Política da Qualidade, é exigido o compromisso da gestão de topo com a política qualidade.

A Renault Cacia S.A. adota a Política Qualidade das Fabricações Grupo Renault (Anexo 11), assinada pelo Diretor das Fabricações e Logística do Grupo, que é aplicada a todas as fábricas Renault. Uma vez que a certificação perante a nova versão da norma é individual, a fábrica de Cacia deveria aplicar a sua própria política e não a política geral do grupo. No entanto, é uma exigência do Groupe Renault a aplicação da Política das

Fabricações a todas as fábricas. Para responder a este requisito, a Renault Cacia S.A. optou por adaptar a Política Qualidade Fabricações de modo a aplicar uma política onde seja demonstrado o compromisso da fábrica de Cacia perante todos os objetivos da qualidade, e que seja assinada pelo Diretor, visto que a Política das Fabricações aplicada por Cacia até ao momento da implementação da nova versão da norma estava somente assinada pelo Diretor das Fabricações e Logística do Groupe Renault.

3.2.5. Adequação da Informação Documentada

Esta nova versão da norma ISO 9001:2015 traz, também, algumas mudanças no que diz respeito à informação documentada, principalmente, relativamente aos termos utilizados. Com a análise do requisito 7.5 da norma, chegou-se à conclusão de que o procedimento “Gestão da Documentação” teria de ser revisto, pois possui vários termos que sofreram alterações, nomeadamente o seu nome que passou a “Gestão da Informação Documentada”. Para além disto, o termo “registos” já não é utilizado, pelo que como a norma indica, devem usar-se os termos “Informação Documentada Retida”, sendo o resto da documentação “Informação Documentada Mantida”. Ou seja, a partir deste momento têm-se dois tipos de informação documentada.

Outro ponto, ainda em relação a este procedimento, é a destruição da informação documentada que também foi reestruturada e adaptada de forma a cumprir com o requisito 7.5, ou seja, foram definidas formas de destruição da informação documentada.

O segundo, e último, procedimento a ser revisto foi “Ações Corretivas, Preventivas e de Melhoria”, após análise do requisito 10.2. Nesta revisão foi feito um *upgrade* dos tipos de ações que deveriam constar neste procedimento, assim como, uma redefinição dos tipos de ações.

Quando se iniciou este projeto a fábrica de Cacia encontrava-se com inúmeros documentos com data de revisão em atraso. Visto que a informação documentada é um ponto da norma e a sua atualização é exigida, decidiu-se elaborar um *planning* para a revisão da informação documentada em atraso de revisão. Na Figura 26 é apresentado um excerto do *planning* onde consta o nome do processo ao qual o documento pertence, a codificação dada pela fábrica de Cacia aos seus documentos, o nome do documento, o nome do elaborador, a data em que foi divulgado e a data da próxima revisão. Como se pode observar nem todos os documentos apresentam data de próxima revisão, porque não estavam a ser monitorizados. Por outro lado, os que possuem data de próxima revisão a vermelho, é porque já estão fora do prazo. Portanto, foi feita uma planificação para todo o

ano onde o “P” a laranja significa que está previsto ser realizada a sua revisão no mês em questão, o “P R” a verde significa que o documento foi revisto no mês planeado inicialmente, o “R” a verde que o documento foi revisto, mas não no mês inicialmente previsto, e por fim, o “P A” a vermelho significa revisão ainda em atraso.

GROUPE RENAULT		Planning revisão documentação sem data prevista de revisão no "A.E.R"										Legenda:		Realizado no mês previsto		DQ - SMO			
Process	A.E.R.	Título do documento	Elaborador	Divulgaç	Próxima Revisão	jan-1	fev-1	mar-1	abr-1	mai-1	jun-1	jul-1	ago-1	set-1	out-1	nov-1	dez-1	Data criação: 05.02.2017	Data morte: 17.04.02.2017
PS06	RFIF.CAFDL.2010.0004	Greixa de Diluição de Documentação		14-05-2010															
PS06	RFIF.CAFDL.2010.0005	Nota de Lançamento		24-08-2012															
PS06	RFIF.CAFDL.2010.0006	Gazeta Signe		14-05-2010															
PS06	RFIF.CAFDL.2012.0001	Ficha Descritiva Produto		17-09-2012															
PS06	RFIF.CAFDL.2012.0002	Verificação das Condições de Armazenagem e Stockagem		24-08-2012															
PS06	RFIF.CAFDL.2010.0002	Rotação de Stocks		25-03-2015	09-03-2017			P R											
PS06	RFIF.CAFDL.2014.0001	Guia de Qualificação para a Condução de Meios de Movimento		17-07-2014	16-07-2017														
PS07	RFIF.CAIMN.2008.0001	Gestão das Hingues (cintar de suspensão)		11-10-2013	10-10-2016		P A	P R											
PS07	RFIF.CAIMN.2012.0007	Regras Gerais para Intervenções		15-10-2013	14-10-2016		P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A
PS07	RFIF.CAIMN.2011.0003	Documentos do Posto de Trabalho		03-03-2014	02-03-2017		P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A	P A
PS07	RFIF.CAIMN.2009.0002	MANUTENÇÃO dos SISTEMAS de COMANDO PROGRAMÁVEL - Subconjunto Programáveis PLCI		14-04-2015	08-04-2017														
PS08	RFIF.CAIMN.2010.0003	Garantia de Fiabilidade das Máquinas de Controlo Operacional (OMAC)		17-07-2013	16-07-2016		P A	P R											
PS08	RFIF.CAIMN.2011.0028	Garantia de Fiabilidade dos Aparelhos de Medida do Laboratório de Electrónica		29-10-2013	27-10-2016														
PS08	RFIF.CAIMN.2011.0003	Garantia de Fiabilidade dos Bancos de Ensaio Resistência QPMO das AEG		29-10-2013	28-10-2016														
PS08	RFIF.CAIDQ.2012.0001	Durómetro VULPERT DIA TESTOR Z'N - Ensaio de Dureza WICKS & BRINEL		03-02-2012			P A	P R											
PS08	RFIF.CAIDQ.2012.0002	Durómetro BRINELL WOLPERT DIA - TESTOR 3 B		07-02-2012			P A	P R											
PS08	RFIF.CAIDQ.2012.0003	Durómetro ROCKWELL - MAB		07-02-2012															

Figura 26. Excerto do planning para revisão da informação documentada da Renault Cacia S.A. [Fonte: Renault Cacia S.A.]

Até ao momento em que decorreu este projeto, foram revistos noventa e cinco de cento e cinquenta e nove documentos que existiam inicialmente, ficando a faltar sessenta e quatro. A revisão destes sessenta e quatro ficou planeado para os restantes meses do ano. Na Figura 27, pode-se obter informação, por meses, do número de documentos previstos para revisão, o número total de revistos e/ou o número de eliminados. Alguns documentos foram eliminados, pois após análise da sua pertinência chegou-se à conclusão de que já não seriam uma mais-valia para a fábrica (ou porque já não eram utilizáveis, ou porque a informação já estava repetida noutros).

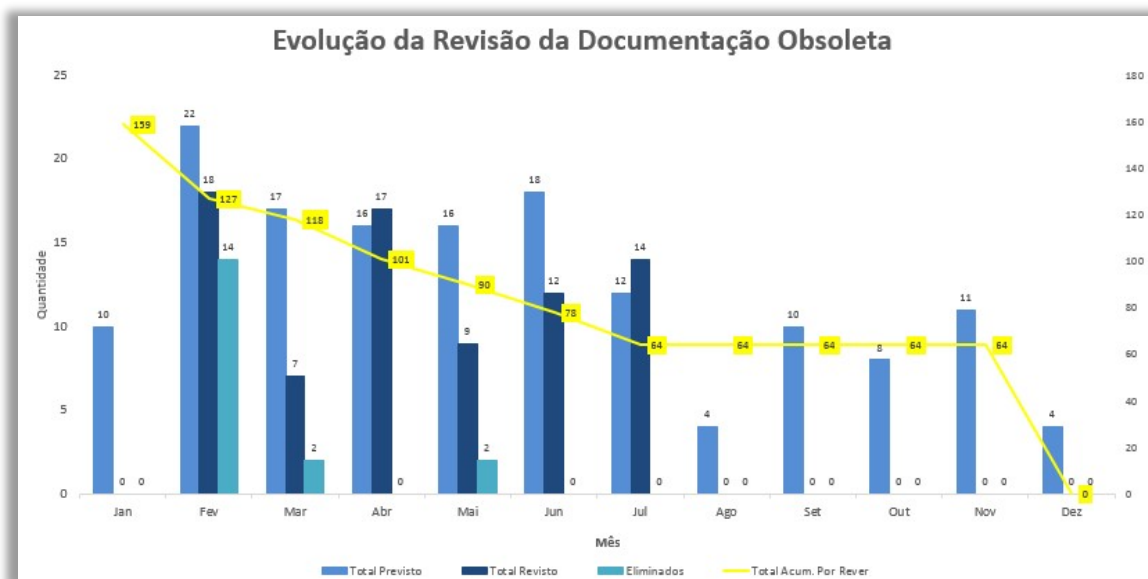


Figura 27. Evolução da Revisão da Documentação da Renault Cacia S.A. [Fonte: Renault Cacia S.A.]

3.3. Avaliação do impacto da transição para a melhoria da qualidade da Renault Cacia S.A.

A dimensão do Grupo Renault, assim como a própria dimensão da Renault Cacia S.A., obrigam a que haja um compromisso de garantia da qualidade perante as suas partes interessadas, sendo a norma ISO 9001 uma ferramenta que permite alcançar esse objetivo. Daí advém a importância dada pela empresa à adaptação do seu SGQ à versão de 2015 desta norma, havendo desde o início consciência de que os benefícios da transição seriam indubitavelmente maiores do que as dificuldades decorrentes do próprio processo.

No momento em que este projeto chega ao fim a adaptação do SGQ da Renault Cacia S.A. aos requisitos da norma ISO 9001:2015 não se encontra realizada a cem por cento, existindo ainda ações a implementar. Estas serão implementadas num futuro próximo, uma vez que está prevista uma auditoria externa ao SGQ no próximo mês de novembro.

Posto isto, e com base nas ações implementadas no decorrer deste projeto, pode-se afirmar que com esta adaptação a Renault Cacia S.A. passará, no âmbito do seu SGQ, a:

- **Considerar as Questões Externas e Internas** – As questões externas e internas que afetam a organização passarão a ser tidas em contas;
- **Considerar as Partes Interessadas** – As partes interessadas relevantes e os seus requisitos serão, agora, tratados e monitorizados;

- **Ter mais ações de melhoria** – Do tratamento dos riscos e oportunidades, surgirão certamente mais ações de melhoria para ser implementadas;
- **Ter um maior controlo sob a Informação Documentada** – A partir do ano de 2018 é esperado um maior controlo sobre a revisão da informação documentada;
- **Ter um maior controlo sob fornecedores externos** – A prestação de todos os fornecedores será seguida e monitorizada, por forma a que estes cumpram com os objetivos pretendidos, com as normas internas da Renault Cacia S.A. e com os requisitos da norma ISO 9001.

No início deste projeto, foi planeado aplicar questionários aos colaboradores da organização para recolher as perceções dos mesmos relativamente ao processo de adaptação e às características do SGQ da empresa no âmbito da nova versão da norma. Mais especificamente pretendeu-se com o questionário construído (Anexo 12) perceber se os colaboradores se aperceberam da transição entre os dois referenciais ISO 9001 e qual o seu grau de conhecimento relativamente às várias alterações introduzidas no SMQ.

Era conhecido o facto de que nem todos os colaboradores da Renault Cacia S.A. estavam por dentro do processo de adaptação do SMQ, pois apesar do referencial normativo estar presente em toda a organização, nem todas as pessoas participam nas tarefas que lhe estão inerentes, as quais recaem quase exclusivamente sobre o serviço do SMQ. Deste modo, foram seleccionados 40 colaboradores de um total de 1200, em que se incluíam colaboradores que participaram na transição e colaboradores que não participaram.

Destes 40 seleccionados apenas 21 responderam, ou seja, apenas se obtiveram as respostas dos colaboradores que participaram no processo de transição. Os restantes não responderam pois não se sentiram confortáveis a responder devido ao facto de não estarem por dentro do assunto. Ou seja, 19 colaboradores, por opção própria, não responderam ao questionário, conduzindo a que apenas tenham sido contabilizados os que se sentiram aptos a responder ao questionário.

A primeira questão colocada aos colaboradores da organização pretendia saber se estes tinham conhecimento da existência de alterações no SMQ resultantes da necessidade de cumprir com os requisitos da versão de 2015 da ISO 9001. Todos foram unânimes, respondendo “Sim”, como pode ser observado no Gráfico 1. Este resultado evidencia o que foi mencionado anteriormente, ou seja, apenas as pessoas que estavam por dentro do assunto se sentiram capazes de responder a este questionário.

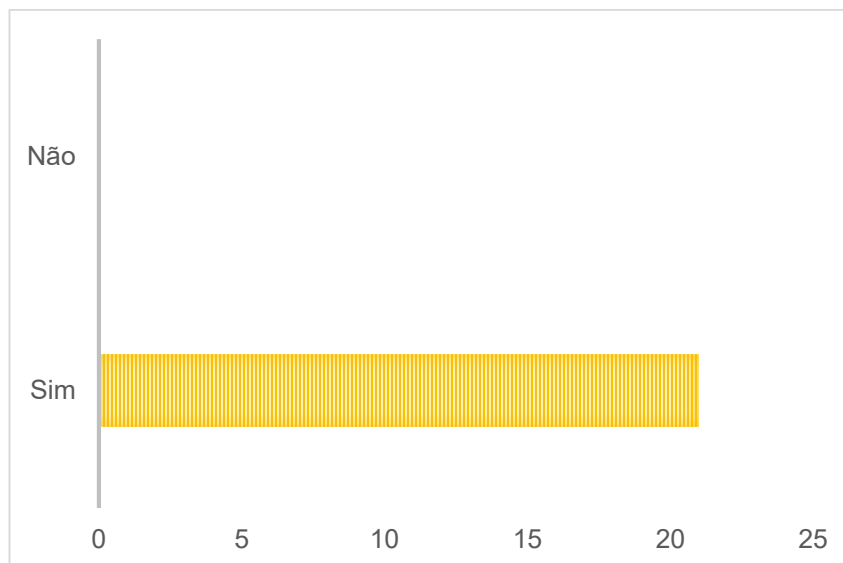


Gráfico 1. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão " Teve conhecimento das alterações no SMQ resultantes da necessidade de cumprir com os requisitos da versão de 2015 da norma ISO 9001?"

A equipa SMQ, responsável pela adaptação do SGQ ao novo referencial, tinha obviamente conhecimento sobre a forma como esta decorreu a nível temporal, ou seja, sabia que o processo tinha sido algo brusco, pois as alterações efetuadas até ao momento foram, de facto, feitas num curto espaço de tempo. No entanto, achou-se interessante ter a opinião e a visão dos restantes colaboradores em relação a este ponto. Colocada a questão, obtiveram-se 15 respostas a considerar como razoável a transição a nível temporal, 4 respostas que a classificam como brusca e 2 que a caracterizam como lenta (Gráfico 2). Posto isto, é possível constatar que a maioria dos colaboradores acha que a transição foi razoável a nível temporal. Conclui-se também que muito provavelmente a razão pela qual o serviço SMQ classifica o decorrer da transição a nível temporal como brusca se deve a ser este o serviço que tem a maior carga de trabalho no processo, situação agravada pelo facto de a mesma ter efetivamente sido efetuada num curto espaço de tempo, como referido anteriormente.

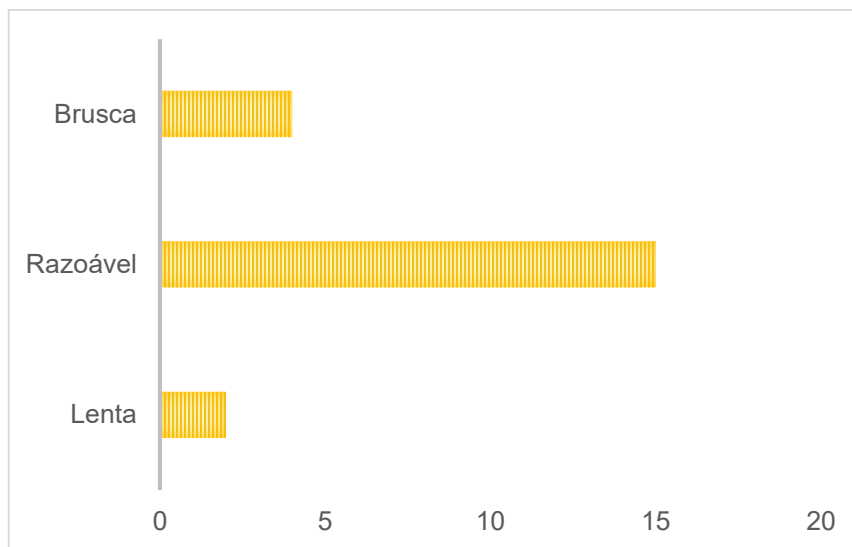


Gráfico 2. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão " Qual a sua opinião sobre a forma como decorreu a transição a nível temporal?"

O questionário inclui também um conjunto de afirmações relativas a algumas das alterações introduzidas no SMQ. Aos inquiridos era pedida a sua opinião em relação ao grau em que estas tinham efetivamente sido introduzidas no SMQ da Renault Cacia S.A. até ao momento. As opções de resposta eram: "não houve alterações", "alterações foram mínimas", "houve algumas alterações importantes" ou "alterações significativas". A nível de alterações foram apresentadas alterações relacionadas com as revisões de processo: análises de riscos dos processos; análise contexto interno e externo; análise partes interessadas e externalizadas. Para além destas, alterações relacionadas com o manual da qualidade, com as fichas de identidade do processo, com a política da qualidade e com a documentação.

De acordo com a distribuição das respostas patente no Gráfico 3, é possível concluir que os colaboradores classificaram o grau de introdução destas alterações no SMQ maioritariamente como "houve algumas alterações importantes" e "alterações significativas". No entanto, e embora em menor número, é de destacar o facto de que alguns colaboradores consideram que as "alterações foram mínimas" ou "não houve alterações" no que toca à política da qualidade e às fichas de identidade de processo.

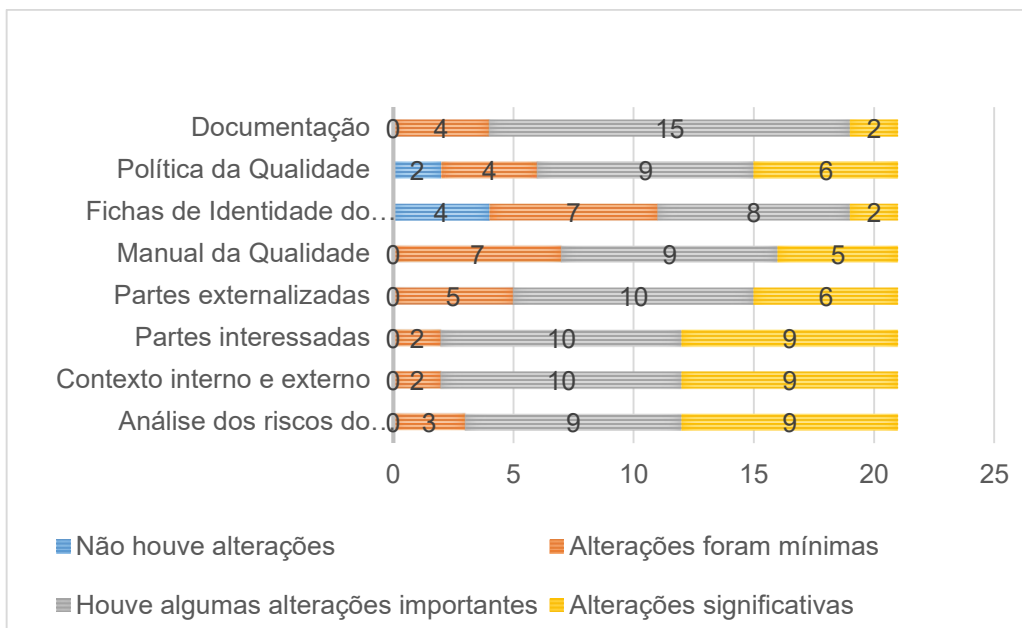


Gráfico 3. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão "Em que grau acha que as alterações foram até à data introduzidas no SMQ?"

Ainda relativamente às mesmas alterações, os inquiridos foram questionados sobre o impacto destas alterações para a melhoria do SMQ, ou seja, se classificam estas alterações como "muito negativas", "negativas", "positivas" ou "muito positivas".

A análise do Gráfico 4 permite observar que todos os colaboradores classificaram estas alterações como sendo positivas e muito positivas, à exceção dos colaboradores que na questão anterior tinham considerado que não houve alterações na política da qualidade e nas fichas de identidade de processo (estes colaboradores não responderam depois à questão sobre o impacto das mesmas). Este resultado permite concluir que, as alterações efetuadas ao sistema de gestão da qualidade da Renault Cacia S.A. contribuíram de forma positiva para a sua melhoria.

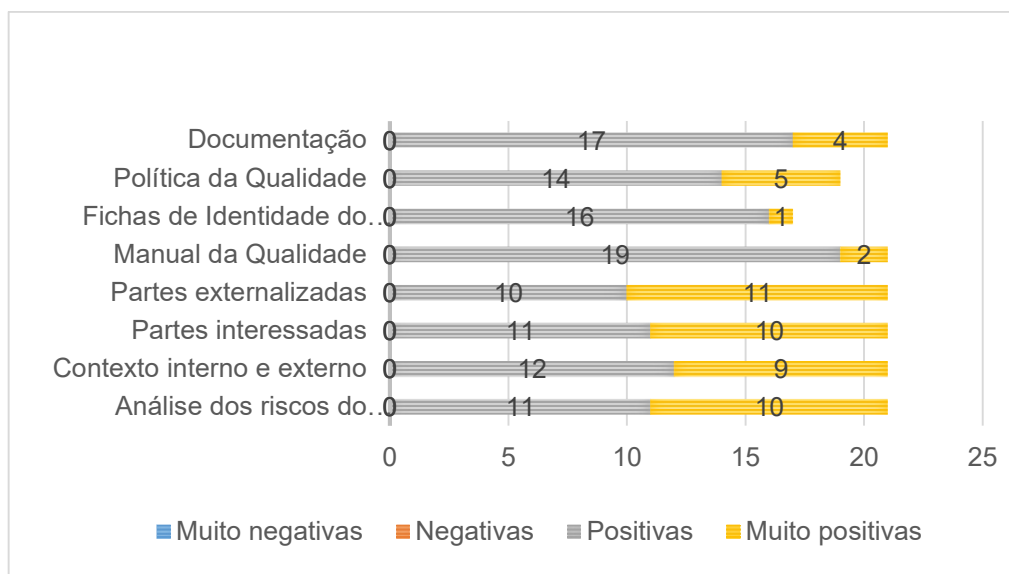


Gráfico 4. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão " Como classifica estas mesmas alterações relativamente à melhoria do próprio SMQ da gestão da qualidade na Renault Cacia S.A.?"

Um dos problemas com que as empresas se deparam sempre que têm que levar a cabo um processo de adaptação como o descrito neste projeto prende-se com o aumento da burocracia, que muitas das vezes leva a que os seus colaboradores não se envolvam, como seria esperado, no mesmo. Deste modo, achou-se pertinente questionar os colaboradores da Renault Cacia S.A. acerca do aumento (ou não) da burocracia em consequência da adaptação do SMQ ao novo referencial normativo. Como é possível observar no Gráfico 5, apesar de o maior número de respostas (provenientes de 9 colaboradores) apontar para a burocracia ter aumentado "alguma coisa", um número também significativo de colaboradores, 6 e 4, respetivamente, responderam que a burocracia teria aumentado "pouco" e "muito". O facto do número de colaboradores a responder entre estas três opções ser muito próximo não permite retirar uma conclusão em relação ao aumento da burocracia como consequência da adaptação do SMQ ao novo referencial normativo.

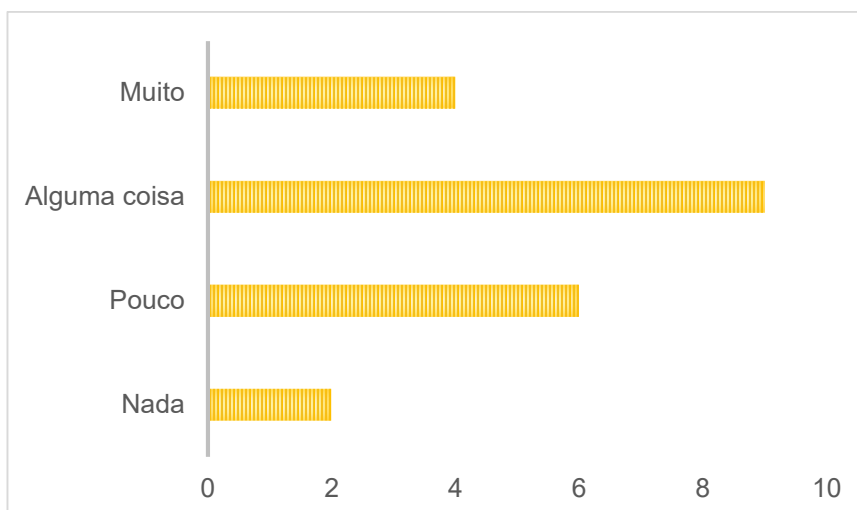


Gráfico 5. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão " Até que ponto considera que a transição do SMQ para o novo referencial normativo contribuiu para o aumento da burocracia?"

Por fim, os colaboradores foram questionados sobre até que ponto a nova versão da norma ISO 9001 possibilitou uma melhoria do SMQ. A maioria dos colaboradores respondeu que este "melhorou significativamente", como se pode verificar pela análise do Gráfico 6. Dos 21 inquiridos, 6 responderam que "melhorou alguma coisa" e apenas 2 consideraram que "não melhorou nada". Isto permite perceber que os colaboradores envolvidos no processo de adaptação do SMQ à nova versão da norma ISO 9001 reconhecem que todo o processo contribuiu significativamente para uma melhoria do próprio sistema de gestão da qualidade da Renault Cacia S.A.

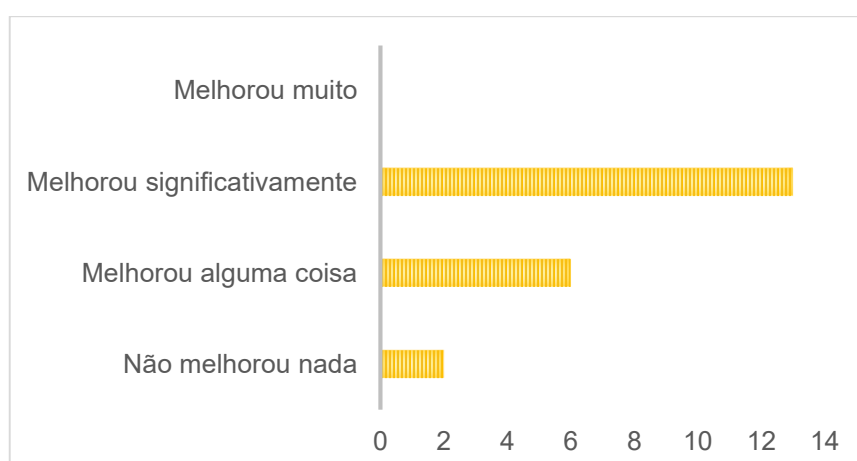


Gráfico 6. Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão " Globalmente, até que ponto considera que esta nova versão da norma possibilitou uma melhoria do SGQ da empresa?"

No mês de junho a Renault Cacia S.A. recebeu uma auditoria interna da Central, com o objetivo de se preparar para a auditoria externa de certificação que decorrerá no mês de novembro. Achou-se pertinente colocar neste relatório as não conformidades apontadas nesta auditoria, assim como os respectivos planos de ações elaborados pelo serviço SMQ. Sendo assim, de seguida, são apresentadas as não conformidades relativas à adaptação do SMQ, apontadas pelos auditores, bem como, o plano de ações elaborado em resposta às mesmas (Tabela 16).

Título do processo	Título da não-conformidade	Causas identificadas	Plano de ação	Curativa	Corretiva	Transversal	Responsável ação	Prazo previsto
PM02	<p>ISO 9001-2015 : 4.1 Compreensão do organismo e do seu contexto. O organismo deve determinar os desafios externos e internos pertinentes em função do seu objetivo e da sua orientação estratégica,...:</p> <ul style="list-style-type: none"> PM02 - Definir e desdobrar as políticas ambiente e qualidade e os objetivos associados: Os desafios da fábrica e dos processos não são identificados como tal. 	<p>pv01.1 - Processo de transferência da ISO 9001:2008 para uma nova versão 2015, (maturidade para evoluir) Tradução da norma do Inglês para os outros idiomas não dominada.</p>	<p>pv01.1.1 - Adicionar na apresentação do MQ de CACIA os desafios de curto e longo prazo.</p>		X			out-17
Todos	<p>ISO 9001-2015 : 4.2 Compreensão das necessidades e das expetativas das partes interessadas.</p>	<p>pv02.1 - Processo de transferência da ISO 9001:2008 para a nova versão 2015, (maturidade para evoluir) Tradução da norma do Inglês para os outros idiomas não dominada.</p>	<p>pv02.1.1 - Definir as partes interessadas pertinentes e seguir a sua animação</p>		X			dez-17
Todos	<p>Todos os processos : O modo de determinação da pertinência das partes interessadas não está definido.</p>		<p>pv02.1.2 - Adaptação/Aplicação da Instrução RPIF-FABMQ-2017-0001</p>		X	X		dez-17

PM01	<p>ISO 9001-2015 : 6.1.1 No âmbito da planificação do seu sistema de management da qualidade, o organismo deve considerar os desafios mencionados em 4.1 e as exigências mencionadas em 4.2, e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tomados em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PM01 - Melhorar a satisfação cliente: o risco associado ao recrutamento de 3 RQA não é formalizado na análise de riscos do processo. 	<p>pv03.1 - Processo de transferência da ISO 9001:2008 para uma nova versão 2015, (maturidade para evoluir)</p>	<p>pv03.1.1 - Analisar os riscos associados aos novos RQA na próxima revisão de processo</p>		X			set-17
PM04	<p>ISO 9001-2015 : 6.1.1 No âmbito da sua planificação do seu sistema de management da qualidade, o organismo deve considerar os desafios mencionados em 4.1 e as exigências mencionadas em 4.2, e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tomados em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PM04 - Pilotar a 	<p>pv04.1 - Somente os riscos métier foram mencionados na revisão de processo.</p>	<p>pv04.1.1 - Identificar e Formalizar na tabela os riscos de organização</p>	X		X		set-17

	<p>qualidade nos projetos: os riscos ligados à evolução da organização projeto caixa JT4 não são formalizados na tabela dos riscos do processo.</p>							
PS02	<p>ISO 9001-2015 : 6.1.1 No âmbito da planejamento do seu sistema de gestão da qualidade, o organismo deve considerar os desafios mencionados em 4.1 e as exigências mencionadas em 4.2, e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tomados em conta: PS02 - Pilotar os fornecedores: Não existe avaliação do impacto potencial dos riscos e das oportunidades.</p>	<p>pv05.1 - Processo de transferência da ISO 9001:2008 para a nova versão 2015, (maturidade para evoluir)</p>	<p>pv05.1.1 - Analisar os riscos associados à JT4 na próxima revisão de processo</p>		X			set- 17
PS03	<p>ISO 9001-2015 : 6.1.1 No âmbito da planejamento do seu sistema de gestão da qualidade, o organismo deve considerar os desafios mencionados em 4.1 e as exigências mencionadas em</p>	<p>pv06.1 - Processo de transferência da ISO 9001:2008 para a nova versão 2015, (maturidade para evoluir)</p>	<p>pv06.1.1 - Analisar os riscos associados ao plano de segurança na próxima revisão de processo</p>		X			set- 17

	<p>4.2, e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tomados em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PS03 - Pilotar os RH : Os riscos ligados ao desdobramento do plano de segurança "Renault" não são formalizados na tabela dos riscos do processo 						
PS06	<p>ISO 9001-2015 :</p> <p>6.1.1 No âmbito da planificação do seu sistema de management da qualidade, o organismo deve considerar os desafios mencionados em 4.1 e as exigências mencionadas em 4.2, e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tomados em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PS06 - Pilotar a logística: o risco de organização ligado ao desdobramento do projeto JT4 não está integrado na análise de riscos do processo. 	<p>pv07.1 - Processo de transferência da ISO 9001:2008 para a nova versão 2015, (maturidade para evoluir). Riscos identificados na fábrica, mas não descritos na revisão de processo.</p>	<p>pv07.1.1 - Analisar os riscos associados ao projeto JT4 na próxima revisão de processo</p>		X		set-17

PS07	<p>ISO 9001-2015 :</p> <p>6.1.1 No âmbito da planificação do seu sistema de management da qualidade, o organismo deve considerar os desafios mencionados em 4.1 e as exigências mencionadas em 4.2, e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tomados em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PS07 - Pilotar a manutenção: Os riscos identificados para o processo não são avaliados e alguns não são riscos reais. 	pv08.1 - Processo de transferência da ISO 9001:2008 para a nova versão 2015, (maturidade para evoluir).	pv08.1.1 - Avaliar os riscos identificados e redefinir os riscos identificados na próxima revisão de processo.					X			set-17
PS03	<p>ISO 9001-2015 : 8.4 Domínio dos processos, produtos e serviços fornecidos por prestatários externos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • PS03 – Pilotar o RH : A pilotagem do prestatário SEGULA 	pv09.1 - Processo de transgerência da ISO 9001:2008 para a nova versão 2015, (maturidade para evoluir).	pv09.1.1 - Definir os modos para seguir os prestadores de serviços (SEGULA/MasterWay/Assyste m/outros) como atividades partes externalizadas pertinentes e seguir a sua animação ou as suas atividades externalizadas.					X	X		dez-17
PS06	<p>não considera nem a definição dos objetivos nem a disponibilização dos locais.</p>		pv09.1.2 - Matriz "savoir-faire"para prestatários mão-de-obra especializada.					X			dez-17

PS06	<p>ISO 9001-2015 : 8.4 Domínio dos processos, produtos e serviços fornecidos por prestatários externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PS06 - Pilotar a logística: A pilotagem do prestatário CMAYOR (fornecimento e manutenção dos carrinhos de manutenção) não está completamente demonstrada (KPI, estado dos edifícios disponibilizados, limites de responsabilidade, habilitação na utilização dos meios de levantamento, competências). 	pv10.1 - Processo de transferência da ISO 9001:2008 para a nova versão 2015, (maturidade para evoluir).	pv10.1.1 - Adaptação/Aplicação da Instrução RPIF-METHQ-2008-0009 para as atividades externalizadas (CMAYOR/Frota AGV/limpeza das embalagens)		X			out-17
PS08	<p>ISO 9001-2015 : 8.4 Domínio dos processos, produtos e serviços fornecidos por prestatários externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PS08 - Pilotar a Atividade de Controlo, de Medida e de Ensaio: A pilotagem dos prestatários calibração dos meios de controlo não toma em conta nem a instância de animação, nem a 	pv11.1 - Processo de transferência da ISO 9001:2008 para a nova versão 2015, (maturidade para evoluir).	pv11.1.1 - Fazer uma lista de todos os fornecedores dos serviços externos com os pré-requisitos de afetações e de vigilância.		X	X		dez-17

	definição dos objetivos.								
--	--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabela 16. Não conformidades ISO 9001:2015 auditoria interna Central e plano de ações

4. Conclusões

Atualmente, todas as organizações com sistemas de gestão da qualidade baseados na norma ISO 9001 terão de se preparar para os adaptar à nova versão desta norma, publicada em 2015.

A revisão da ISO 9001 alterou terminologias (p.e, “registos” e “documentos” passaram a denominar-se “informação documentada”), eliminou obrigatoriedades (p.e, o Manual da Qualidade, assim como os procedimentos deixaram de ser obrigatórios), aprofundou requisitos de gestão e de carácter operacional e introduziu novos conceitos, dos quais se destacam o pensamento baseado no risco, as partes interessadas e o contexto interno e externo. Posto isto, a adoção da nova versão da norma ISO 9001 conduzirá a uma evolução moderna, exigente e eficaz nos sistemas de gestão da qualidade, de forma significativa.

Por forma a atualizar o seu sistema de gestão da qualidade, o Groupe Renault e consequentemente a Renault Cacia S.A. organizaram-se de maneira a efetuarem a transição do seu SGQ da ISO 9001:2008 para a norma ISO 9001:2015. A adaptação do SGQ à nova versão da norma é algo bastante importante para a empresa, não só para que o mesmo possa ser certificado, mas também porque um sistema de gestão da qualidade corretamente implementado é uma poderosa ferramenta organizacional, pois conduz os processos no sentido da obtenção dos seus resultados, e por consequência, torna-os mais eficazes.

O processo de transição envolveu todas as fábricas do Groupe Renault, o que o tornou menos fluido, devido à dimensão da empresa. Deste modo, e embora se torne desafiante a adaptação de um SGQ numa organização maior, a verdade é que a informação não flui tão eficazmente como seria de esperar, provocando, assim, atrasos que porventura não ocorrem em empresas de menor dimensão.

O foco deste projeto passou por identificar os requisitos da norma ISO 9001:2015 aos quais a Renault Cacia S.A., até ao momento deste projeto, não tinha conseguido dar resposta e desenvolver e implementar ações para que a adaptação do SGQ para o novo referencial normativo fosse dada como concluída.

Portanto, relativamente ao processo de transição na Renault Cacia S.A., este decorreu de forma muito lenta, o que levou a que no momento em que este projeto terminou o processo

de transição para a versão de 2015 ainda não se encontrasse finalizado. No entanto, encontra-se numa fase final o que permitiu atingir, na sua maioria, o objetivo deste projeto.

Ao longo do projeto foi possível identificar alguns pontos positivos e negativos do processo de transição. Um primeiro ponto positivo teve a ver com o facto de o processo ter contado com o apoio de uma consultora externa, com vasto conhecimento na área das normas ISO. Esta consultora colaborou com a equipa do SMQ em todo o processo de transição, o que se tornou bastante útil, pois para além de ser mais um recurso humano envolvido no processo, foi um recurso com conhecimentos específicos que qualquer outro recurso não possuía. Outro aspeto positivo passou pela formação dada à gestão de topo e a vários colaboradores sobre o novo referencial, o que mostrou a preocupação da gestão de topo em estar informada e formada, assim como dar formação aos seus colaboradores, para que estes possam estar adequadamente informados acerca do referencial normativo e das exigências no que se refere à implementação de um sistema de gestão da qualidade. Por outro lado, um dos pontos negativos a realçar prende-se com a falta de interesse inicial da gestão de topo para avançar com a transição, o que acabou por ser mais um fator a contribuir para a demora deste processo. Outro aspeto negativo do processo de transição passou pela falta de envolvimento e de interesse da empresa nas atividades do SMQ e, conseqüentemente, no processo de transição para a versão de 2015 da ISO 9001. Isto levou a que houvesse uma falta de cooperação entre os vários processos da organização e os vários colaboradores, atrasando mais uma vez o processo de transição. Aliado a este ponto, surge outro ponto que se considera negativo, que é a resistência à mudança. Este fator está muito presente na Renault Cacia S.A., principalmente devido à cultura organizacional, que é inculcida por todo o Groupe Renault. Esta cultura organizacional por vezes não permite a flexibilidade necessária em relação à mudança, e tal tornou-se notório aquando da necessidade de se alterarem alguns procedimentos na organização para dar respostas aos novos requisitos da ISO 9001:2015.

No decorrer da transição foram também identificados alguns benefícios para a Renault Cacia S.A., decorrentes da mais recente versão da norma ISO 9001. Estes benefícios estão maioritariamente relacionados com as principais alterações verificadas no novo referencial normativo.

Esta nova versão de 2015 da ISO 9001 veio contribuir para um maior envolvimento por parte da gestão de topo, e isso fez-se notar na organização após terem sido efetuadas algumas alterações, e após a gestão de topo ter recebido formação. Para além disto, com

este processo de transição a Renault Cacia S.A. passa a beneficiar de um maior controle sobre as suas partes interessadas e os seus fornecedores, algo que anteriormente não era tido em conta. O contexto da organização também é um ponto de mudança, pois, anteriormente a organização focava-se apenas no seu contexto interno, enquanto que agora consegue ter uma visão mais alargada tanto do seu contexto interno como do contexto externo.

É sabido também que o pensamento baseado no risco é um fator importante para as organizações, e que nesta nova versão está mais enfatizado. Na Renault Cacia S.A. já existia uma análise de riscos; no entanto, com esta transição a empresa beneficia de uma maior organização no que toca a este tema, pois, como foi apresentado no capítulo 3 os riscos foram identificados e agrupados processo a processo, o que facilita a sua monitorização.

Como mencionado anteriormente, este projeto termina, mas a adaptação do SGQ da Renault Cacia S.A. ao novo referencial normativo ainda não se encontra totalmente concluída. No entanto, considera-se que todo o processo de adaptação realizado até ao momento, apesar das dificuldades já mencionadas, foi conseguido com sucesso, como fazem prova os resultados do questionário realizado aos colaboradores da organização. Todo o processo permitiu a introdução de mudanças positivas no sistema de gestão da qualidade da Renault Cacia S.A., que permitiram melhorá-lo significativamente.

5. Referências Bibliográficas

- António, N., Teixeira, A., & Rosa, Á. (2016). *Gestão da Qualidade - De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Sílabo, Lda.
- APCER. (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*. Leça da Palmeira: APCER.
- DQA. (2016). Sistemas de Gestão, Reengenharia, Tecnologias de Informação, Design e Web Design. Obtido 8 de Dezembro de 2016, de <http://www.dqa.pt/pt/faqs/certificacao/questoes-sobre-certificacao/#q2>
- IPAC. (2016). Obtido 8 de Dezembro de 2016, de <http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp>
- IPQ. (2015a). ISO 9000:2015 Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário. Caparica: IPQ.
- IPQ. (2015b). ISO 9001:2015 Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos. Caparica: IPQ.
- ISO. (2016). ISO. Obtido 8 de Dezembro de 2016, de <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- Lucinda, M. A. (2010). *Qualidade : Fundamentos e Prática para Cursos de Graduação*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Manders, B., Vries, H. J., & B. (2016). ISO 9001 and product innovation: A literature review and research. *Technovation*, pp. 48–49, 41–55.
- Mendes, M. de F. R. (2007). *O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nunhes, Motta, Oliveira, (2016). Evolution of integrated management systems research on the Journal of Cleaner Production: Identification of contributions and gaps in the literature. *Journal of Cleaner Production*, 139, pp. 1234–1244.
- Otávio J. Oliveira. (2003). *Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados*. Cengage Learning Editores.
- Pinto, J., & Pinto, A. (2011). A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal, 1–124.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços*. Lisboa: Sílabo, Lda.
- Priede, J. (2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and Its Strategic Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 1466–1475. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1133>
- Rosa, M.J, e Alvelos, H. (2015). Slides de Apoio à UC de GQ - DEGEIT-UA.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2010). Total Quality Management & Business Excellence A classification model for prediction of certification motivations from the

contents of ISO 9001 audit reports, (November 2013), 37–41.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2010.529367>

Santos, R. V. (2016). *Transição para a ISO 90012015 - Planificação de alterações na Renault CACIA*. Universidade de Aveiro.

Silva, M. (2009). *Desenvolvimento e Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade*. Universidade de Aveiro.

Tarí, J. J., Molina-azorín, J. F., & Heras, I. (2013). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards : A literature review, 5(2), 297–322.

6. Anexos

Anexo 1: Bloco de requisitos e subrequisitos da norma ISO 9001:2015

- 1 Objetivo e Campo de Aplicação
- 2 Referência Normativa
- 3 Termos e definições
- 4 Contexto da Organização
 - 4.1 Compreender a organização e o seu contexto
 - 4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas
 - 4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade
 - 4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos
- 5 Liderança
 - 5.1 Liderança e compromisso
 - 5.2 Política
 - 5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais
- 6 Planeamento
 - 6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades
 - 6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir
 - 6.3 Planeamento das alterações
- 7 Suporte
 - 7.1 Recursos
 - 7.2 Competências
 - 7.3 Consciencialização
 - 7.4 Comunicação
 - 7.5 Informação documentada
- 8 Operacionalização
 - 8.1 Planeamento e controlo operacional
 - 8.2 Requisitos para produtos e serviços
 - 8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços
 - 8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos
 - 8.5 Produção e prestação de serviços
 - 8.6 Libertação de produtos e serviços
 - 8.7 Controlo de saída não conformes

- 9 Avaliação do Desempenho
 - 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação
 - 9.2 Auditoria interna
 - 9.3 Revisão pela gestão
- 10 Melhoria
 - 10.1 Generalidades
 - 10.2 Não conformidades e ação corretiva
 - 10.3 Melhoria Contínua

Anexo 2: Ficha Técnica do Processo “PM03 - Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade”

	Ficha Técnica dos Indicadores do Processo PM03	Ficha Nº: RPIF-CAFDQ-2014-0004 v7 Entidade : SQU, Cacia Serviço : 1600 Redactor : V. Da Silva Validador: J. Pires Data: 25-01-2017
---	---	---

Nº	Nome usual do indicador (Taxa, número, nível...)	Finalidade (O esperado ? Para que serve o indicador?)	Unidade de grandeza (Qual é o valor medido?)	Perímetro coberto pelo indicador (Fábrica, Atelier, Linha, Veículo...)	Objectivo a atingir (Linear, por escala, global ano...)	Formula matemática (Variáveis domináveis, variáveis não domináveis, externas e constantes...)	Fiabilidade e representatividade dos dados de entrada (Atenção, a verificar periodicamente)	Responsabilidade e frequência (Quem recolhe, introduz, transmite)	Formato de edição, modalidades de difusão e de animação	Responsabilidade de exploração dos valores obtidos - 1 pessoa nominativa ou - 1 função ou - 1 serviço ou - 1 instância (reunião...)	Regras pré-estabelecidas de decisão. Existem valores de decisão (Limite alerta, stop...)?	Decisão (acção) Quais decisões são tomadas em caso de deriva?
M1	D - Taxa de tratamento dos desvios de auditoria N3 e N4 nos prazos	Garantir o respeito dos prazos previstos no tratamentos dos desvios.	%	Todas as auditorias N3 e N4 realizadas na fábrica	E=xx% C=yy% A fixar segundo os objectivos da fábrica	Número de acções aplicadas nos prazos / Número total de acções previstas (x 100)	Documentação da ASPRO ou do ficheiro de seguimento das auditorias	Serviço Qualidade Mensal Média semestre para a revisão processo	Relatório BO da ASPRO (ou equivalente) - Comité mensal de revisão dos indicadores do processo e/ou - Comité mensal qualidade do departamento	Serviço Qualidade Fábrica, CD e CA da fábrica	Fora do objectivo	A fixar pela fábrica
M2	D - Respeito do planing de auditoria N3/N4	Garantir o respeito da planificação das auditorias previstas.	quantidade	Todas as auditorias N3 e N4 realizadas na fábrica	E=xx% C=yy% A fixar segundo os objectivos da fábrica	Número de auditorias não realizadas dentro dos prazos em relação às auditorias totais previstas	Documentação da ASPRO ou do ficheiro de seguimento das auditorias	Serviço Qualidade Mensal Média semestre para a revisão processo	Relatório BO da ASPRO (ou equivalente) Comité mensal de revisão dos indicadores do processo	Serviço Qualidade Fábrica	Fora do objectivo	- Revisão da planificação - Reforço da equipa de auditoria - Revisão da aplicação das auditorias da fábrica
M3	D - Antiguidade da documentação	Assegurar-se da não obsolescência da base documental.	%	Base documental da fábrica (documentação com data revisão prevista)	E=xx% C=yy% A fixar segundo os objectivos fábrica	100 x Número de documento fora de validade (x anos) / Número de documentos na base documental	AER da fábrica / DOC LIB	da fábrica Mensal Média semestre para a revisão processo	Extracção do AER, Comité mensal Difusão por mail aos proprietários do RPIF	Gestor documental da fábrica Proprietários RPIF	Ultrapassada a data limite do RPIF	Planificar a revisão do documento.
M4	D - Taxa de tratamento das acções SMQ (audit SQR, audit UTAC, RD, RP e FM)	Garantir o respeito dos prazos previstos no tratamento das acções do sistema	%	Todos os processos da fábrica	E=xx% C=yy% A fixar segundo os objectivos fábrica	em acumulado mês 100 x Número de acções aplicadas nos prazos / Número acções previstas		Serviço Qualidade Mensal Média semestre para a revisão processo		Piloto SMQ / Pilotos de processo	Fora do objectivo	A fixar pela fábrica
M5	Taxa de realização do nível 3 produto (SR H1H2)	Seguir o respeito na realização da auditoria produto N3	%	Todos os produtos da fábrica	E=xx% C=yy% A fixar segundo os objectivos fábrica	Nº de triplets (característica/referência/máquina) medidos / Nº de triplets total obs: não considerar as características menos importantes e nada importantes, e apenas as medidas frequentias	Dados QDAS	Piloto SMQ Mensal Média semestre para a revisão processo	Dados retirados do QDAS, tratados em excel	Piloto SMQ	Os objectivos fixados (Compromisso e Alvo)	Acções a definir nas revisões processo
R2	R - Valor de IIC médio das auditorias de processos N4 (FIEV e Procedimento) à cotação inicial	Assegurar-se do bom nível de aplicação das normas Renault. Quando o nível do IC não é mais pertinente para identificar os pontos de progresso, o número de auditorias em nível vermelho deve ser utilizado.	%	Todas as auditorias N4 e procedimento planificadas na fábrica	E=xx% C=yy% A fixar segundo os objectivos fábrica	Índice de conformidade = Número de critérios a 0 X 100 / Número de critérios auditados nível vermelho = IC<75% ou Cotação a 3	Documentação da ASPRO ou do ficheiro de seguimento das auditorias	Serviço Qualidade Mensal Média semestre para a revisão processo	Relatório BO da ASPRO - Comité mensal de revisão dos indicadores do processo e/ou - Comité mensal qualidade do departamento	Serviço Qualidade Fábrica, CD e CA da fábrica	Fora do objectivo	A fixar pela fábrica
R2	Taxa de indicadores de DOMÍNIO dos processos em trajetória	Assegurar-se da dinâmica de progresso dos processos do SMQ	%	Todos os processos da fábrica	E=xx% C=yy% A fixar segundo os objectivos fábrica	100 x (Número de indicadores de domínio das FIP no objectivo / Número total de indicadores das FIP)	Documentação dos indicadores pelos pilotos de processo	Piloto SMQ Calculo para a Revisão da Direcção (2 vezes por ano)	Relatório Revisão do processo PM03 Relatório Revisão da direcção	Piloto SMQ Director da fábrica	Os objectivos fixados (Compromisso e Alvo)	Decisões tomadas na revisão de direcção
R3	Taxa de indicadores de RESULTADOS dos processos em trajetória	Assegurar-se da dinâmica de progresso dos processos do SMQ	%	Todos os processos da fábrica	E=xx% C=yy% A fixar segundo os objectivos fábrica	100 x (Número de indicadores de resultados das FIP no objectivo / Número total de indicadores das FIP)	Documentação dos indicadores pelos pilotos de processo	Piloto SMQ Calculo para a Revisão da Direcção (2 vezes por ano)	Relatório Revisão do processo PM03 Relatório Revisão da direcção	Piloto SMQ Director da fábrica	Os objectivos fixados (Compromisso e Alvo)	Decisões tomadas na revisão de direcção

RENAULT INTERNAL

Anexo 3: Lista das Ações SMQ

Unidade de Cacia

- PM01
- PM02
- PM03
- PM04
- PO03
- PS02
- PS03
- P
- P
- PS06
- PS07
- PS08
- PS09

Abertas Renault
 Fechada Internal

Resumos das Auditorias do Sistema, Revisões de Direção e Revisões de Processos

Nº Acção	Processo	Piloto Processo	Ação Curativa	AC	AP	Descrição da não conformidade ou melhoria a aplicar	Descrição das causas identificadas para o problema	Acções comprometidas	Piloto	Prazo Previsto	Comentários	R=Replanificação	%	Prazo Final	Fecho Origem
-------------	----------	--------------------	---------------	----	----	---	--	----------------------	--------	-------------------	-------------	------------------	---	----------------	--------------

Anexo 4: Requisitos da Norma ISO 9001:2015 atribuídos processo a processo

Critérios da Norma ISO 9001:2015	Processos	Outros Documentos	Manual Qualidade	Comunicar Melhorar a Satisfação dos Clientes	Desdobrar a Política Qualidade Fabricação e os objectivos	Pilotar o Sistema de Gestão da Qualidade	Pilotar a Chegada dos projetos na fábrica e a sua implementação	Fabricar	Pilotar os Fomecedores	Pilotar os Recursos Humanos	Pilotar a Comunicação	Pilotar a Logística	Pilotar a Manutenção	Pilotar a Actividade de Controlo, de Medida e de Ensaio	Pilotar a Informatica e o Sistema de Informação
				PM-01	PM-02	PM-03	PM-04	PO-03	PS-02	PS-03	PS-04	PS-06	PS-07	PS-08	PS-09
1	Objetivo e Campo de Aplicação														
2	Referência Normativa														
3	Termos e definições														
4	Contexto da Organização														
4.1	Compreender a organização e o seu contexto														
4.2	Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas														
4.3	Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade														
4.4	Sistema de gestão da qualidade e respectivos processos														
5	Liderança														
5.1	Liderança e compromisso														
5.2	Política														
5.3	Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais														
6	Planeamento														
6.1	Ações para tratar riscos e oportunidades														
6.2	Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir														
6.3	Planeamento das alterações														
7	Suporte														
7.1	Recursos														
7.2	Competências														
7.3	Consciencialização														
7.4	Comunicação														
7.5	Informação documentada														
8	Operacionalização														
8.1	Planeamento e controlo operacional														
8.2	Requisitos para produtos e serviços														
8.3	Design e desenvolvimento de produtos e serviços														
8.4	Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos														
8.5	Produção e prestação de serviços														
8.6	Libertação de produtos e serviços														
8.7	Controlo de saída não conformes														
9	Avaliação do Desempenho														
9.1	Monitorização, medição, análise e avaliação														
9.2	Auditoria interna														
9.3	Revisão pela gestão														
10	Melhoria														
10.1	Generalidades														
10.2	Não conformidades e ação corretiva														
10.3	Melhoria Contínua														

Anexo 5: Análise do cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001:2015

Processo	Requisitos ISO 9001:2015 aplicáveis	Cumprido/Tarefas a Realizar
PM02 Desdobrar a política da qualidade Fabricação e os objetivos de performance associados	4.1	Preencher a tabela "Contexto Interno e Externo"
	4.2	Preencher a tabela "Partes Interessadas"
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela "Riscos"
	5.1.1 + 5.3 + 7.1.2 + 7.1.6 + 7.2	Cumprido
	5.2	Cumprido
	6.2	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP
	7.4	Cumprido
	7.5	Verificar se a info.doc emitidos neste processo estão de acordo com o RPIFCAPDQ20090001
	9.1.1	Cumprido
	8.7 + 10.2 + 10.3	Adotar LUP harmonizada com os novos requisitos da norma
PM03 Pilotar o sistema de gestão da qualidade	4.1	Preencher a tabela "Contexto Interno e Externo"
	4.2	Preencher a tabela "Partes Interessadas"
	4.3	Elaborar proposta de âmbito e inseri-lo na introdução do MQ
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela "Riscos"
	5.1	Cumprido
	5.5.1 + 7.1.2 + 7.1.6 + 7.2	Cumprido
	6.2 + 9.1.1	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP
	6.3	Cumprido
	7.3	Cumprido
	7.4	Cumprido

7.5	Verificar se toda a info. Doc está de acordo com o RPIFCAPDQ20090001
8.5.1	Cumprido
8.5.2	Cumprido
8.6	Cumprido
8.7	Acrescentar decisores das ações decorrentes das não conformidades produto
9.1.3	Verificar se a eficácia do planeamento da produção (e dos outros planeamentos) está a ser efetuado
9.2	Verificar se o intervalo das auditorias de sistema e de processo estão definidos (por entrevista havia duvidas) ALERTA: Alguns elementos que a norma requer que estejam no programa estão nos procedimentos de auditorias (métodos, requisitos de planeamento e suporte, etc.).
9.3	Utilizar todos os campos do novo formulário de revisão de processo (nem todos forma utilizados na última, por exemplo, alterações às questões internas e externas) Solicitar aos pilotos de processo que alimentem a revisão pela direção com revisões às tabelas de CI+CE, PIR e Riscos OM: Passar a comparar 3 anos no gráfico de satisfação dos clientes Inserir na RD a análise dos objetivos (satisfação cliente e AOP)

		<p>Incluir na RD tendências ref. auditorias UTAC (número e gravidade das NC)</p> <p>Inserir na RD a análise do desempenho dos fornecedores externos, incluindo tendências</p> <p>Inserir na RD link para tabela de “Riscos”</p> <p>Criar ponto no formulário da RD para listar as ideias/propostas/identificação de oportunidades de melhoria (como entradas)</p>
	10.1	Cumprido
	10.2	Cumprido
	10.3	Cumprido
PM04 Pilotar a entrada de novos projetos na fabricação e sua implementação	4.1	Preencher a tabela “Contexto Interno e Externo”
	4.2	Preencher a tabela “Partes Interessadas”
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela “Riscos”
	5.3 + 7.1.2 + 7.1.6 + 7.2	Verificar se há definição de funções (Ficha de Posto) e descrição de competências (TEO, ILU e Matriz de savoir-faire) para todas as funções afetas ao processo. Neste processo nem todas as funções têm.
	6.2 + 9.1.1	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP
	7.1.1	Cumprido
	7.1.2	Cumprido
	7.1.3	Cumprido
	7.1.4	Cumprido
	7.1.5	Cumprido
	7.4	Cumprido

	7.5	Verificar se toda a info. Doc está de acordo com o RPIFCAPDQ20090001
	8.1	Cumprido
	8.2.1 b) e e)	Cumprido
	8.2.4	Cumprido
	8.5.5	Cumprido
	8.5.6	Verificar se as alterações às fichas técnicas contêm a identificação da pessoa que autorizou a alteração. Se não contiverem tem de passar a conter.
	8.7+10.2 + 10.1	Falta documentar a autoridade que definiu as ações tomadas (segregação para sucata, correção, comunicação da qualidade e obtenção de derrogação) perante cada não conformidade.
PO03 Pilotar a Fabricação	4.1	Preencher a tabela “Contexto Interno e Externo”
	4.2	Preencher a tabela “Partes Interessadas”
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela “Riscos”
	5.3 + 7.1.2 + 7.1.6 + 7.2	Verificar se há definição de funções (Ficha de Posto) e Matriz de competências (TEO, ILU e Matriz de savoir-faire) para todas as funções afetas ao processo
	6.2 + 9.1.1	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP
	7.1.1	Cumprido
	7.1.2	Cumprido
	7.1.3	Cumprido
	7.1.4	Cumprido

	7.1.5	RMM humanos (que utilizam visão e audição); checklists; fotos padrão, ver como controlar
	7.4	Cumprido
	8.1	Cumprido
	8.2.4	Cumprido
	8.5.1	Cumprido
	8.5.2	Cumprido
	8.5.3	Cumprido
	8.5.4	Cumprido
	8.6	Cumprido
	8.7 + 10.2 + 10.3	Adotar LUP harmonizada com os novos requisitos da norma, nomeadamente identificação dos decisores e tipificação do tipo de ações
PS02 Pilotar os Fornecedores	4.1	Preencher a tabela “Contexto Interno e Externo”
	4.2	Preencher a tabela “Partes Interessadas”
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela “Riscos”
	6.2 + 9.1.1	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP
	7.1.6	Cumprido
	7.2	Cumprido
	7.4	Cumprido
	7.5	Verificar se toda a info. Doc está de acordo com o RPIFCAPDQ20090001
	8.4	Falta explicar no manual que a definição de critérios é feita pela central; Falta definir criterios e implementar avaliação do que é fornecido pela central
	8.7	Falta passar a registar NCs de processo (8.7.2)
	10.1	Cumprido

	10.2	Falta passar a registrar ações de processo
PS03 Pilotar os recursos humanos	4.1	Preencher a tabela "Contexto Interno e Externo"
	4.2	Preencher a tabela "Partes Interessadas"
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela "Riscos"
	5.3 + 7.1.2 + 7.1.6 + 7.2	Definir o que é uma função relevante (critérios); listar todas as funções relevantes na Renault Cacia S.A. e verificar se todas têm descrição e função e as competências definidas Verificar se os contratos de estágio contêm a descrição de funções e as competências a adquirir e quem supervisiona Sobre prestadores externos: Verificar a situação dos enfermeiros; Verificar a situação de trabalhadores; Verificar a situação dos condutores de empilhadores
	6.2 + 9.1.1	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP
	7.4	Cumprido
	7.5	Verificar se toda a info. Doc está de acordo com o RPIFCAPDQ20090001
	8.7 + 10.2 + 10.1	Adotar LUP harmonizada com os novos requisitos da norma
	9.1.2 + 7.1.5.1	Pedir à central evidência documentada da validação dos questionários utilizados para avaliar a satisfação dos clientes Analisar as questões extras introduzidas pelos clientes nos questionários para selecionar as

		que poderão vir a ser integradas nas perguntas fixas do questionário normalizado Renault
PS04 Pilotar a Comunicação	4.1	Preencher a tabela “Contexto Interno e Externo”
	4.2	Preencher a tabela “Partes Interessadas”
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela “Riscos”
	5.3 + 7.1.2 + 7.1.6 + 7.2	Verificar se há definição de funções (TEO/Ficha de Posto) e Matriz de competências (ILU e Matriz de savoir-faire) para todas as funções afetas ao processo
	6.2 + 9.1.1	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP
	5.2.2	Cumprido
	7.3 (excepto b)	Cumprido
	7.4	Cumprido
	7.5	Verificar se toda a info. Doc está de acordo com o RPIFCAPDQ20090001
	8.7+10.2 + 10.1	Falta passar a registar NC e AC de processo e adotar LUP harmonizada
PS06 Pilotar a Logística	4.1	Preencher a tabela “Contexto Interno e Externo”
	4.2	Preencher a tabela “Partes Interessadas”
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela “Riscos”
	5.5.1 + 7.1.2 + 7.1.6 + 7.2	Verificar se há definição de funções (TEO/Ficha de Posto) e Matriz de competências (ILU e Matriz de savoir-faire) para todas as funções afetas ao processo
	6.2 + 9.1.1	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP

	8.7 + 10.2 + 10.1	Adotar LUP harmonizada com os novos requisitos da norma
	8.2.1 a), b), c)	Cumprido
	8.2.2	Cumprido
	8.2.3	Cumprido
	8.5.3	Cumprido
	8.5.4	Cumprido
	8.5.5 e)	Cumprido
PS07 Pilotar a Manutenção	4.1	Preencher a tabela "Contexto Interno e Externo"
	4.2	Preencher a tabela "Partes Interessadas"
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela "Riscos"
	5.5.1 + 7.1.2 + 7.1.6 + 7.2	Verificar se há definição de funções (Ficha de Posto) e Matriz de competências (TEO, ILU e Matriz de savoir-faire) para todas as funções afetas ao processo
	6.2 + 9.1.1	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP
	7.1.1	Ver atividades externalizadas
	7.1.3	Cumprido
	7.1.4	Cumprido
	7.1.5	Cumprido
	7.4	Cumprido
	7.5	Verificar se toda a info. Doc está de acordo com o RPIFCAPDQ20090001
	8.4	Existem muitas atividades de manutenção que são realizadas por fornecedores externos. Há necessidade de estabelecer critérios de avaliação para seleção e monitorização de desempenho e passar a reter informação documentada da aplicação dos mesmos.
	8.5.3	Cumprido

	8.7+10.2 + 10.1	Falta passar a registar NC e AC de processo e adotar LUP harmonizada
PS08 Pilotar a Atividade de Controlo, Medida e Ensaio	4.1	Preencher a tabela “Contexto Interno e Externo”
	4.2	Preencher a tabela “Partes Interessadas”
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela “Riscos”
	5.5.1 + 7.1.2 + 7.1.6 + 7.2	Verificar se há definição de funções (TEO/Ficha de Posto) e Matriz de competências (ILU e Matriz de savoir-faire) para todas as funções afetas ao processo
	6.2 + 9.1.1	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP
	7.1.1	Ver atividades externalizadas
	7.1.3	Cumprido
	7.1.4	Cumprido
	7.1.5	Deixar de utilizar os padrões calibrados externamente para operações que não há verificação interna
	7.1.6	Cumprido
	7.4	Verificar se a comunicação com as compras permite que as compras tenham dados para monitorizar e avaliar o desempenho dos fornecedores de calibrações
	7.5	Verificar se toda a info. Doc está de acordo com o RPIFCAPDQ20090001
	8.5.1	8.5.1 f) Implementar Validações de modificações de processos com a autorização/assinatura da FJPPC
	8.5.2	Cumprido

	8.4	<p>Verificar se existem critérios estabelecidos para a seleção de fornecedores de calibrações (laboratórios acreditados e fabricantes)</p> <p>Verificar se existem critérios estabelecidos para a monitorização de desempenho de fornecedores de calibrações</p> <p>Verificar se estes critérios estão documentados</p> <p>Verificar se estes critérios são implementados e os resultados das avaliações são documentados</p> <p>Verificar se quaisquer ações decorrentes dos resultados das avaliações são acompanhadas e documentadas</p> <p>(Caso não exista algum destes elementos, elaborar e implementar)</p>
	8.6	Cumprido
	8.7 + 10.2 + 10.1	Cumprido
PS09 Pilotar a informática e o sistema de informação	4.1	Preencher a tabela “Contexto Interno e Externo”
	4.2	Preencher a tabela “Partes Interessadas”
	4.4 + 6.1	Preencher a tabela “Riscos”
	5.5.1 + 7.1.2 + 7.1.6 + 7.2	Cumprido
	6.2 + 9.1.1	Descrever os recursos necessários para atingir objetivos na AOP
	7.1.6	Sistematizar os knowledge transfer plans
	7.2	Cumprido
	7.4	Criar canal para obter informação atualizada ref. legislação PT e CE de proteção de dados e segurança informática

	7.5	Verificar se toda a info. Doc está de acordo com o RPIFCAPDQ20090001
	8.7+10.2 + 10.1	Falta passar a registar NC e AC de processo e adotar LUP harmonizada

Anexo 6: Tabelas contexto interno e externo

Processo	Valores	Cultura	Conhecime	Desempenh	Contexto Interno
PM02 Desdobrar a política da qualidade		X			Adaptação nas traduções das Políticas em Francês, devido a expressões idiomáticas
Fabricação e os objetivos de performance associados				X	Impacto do Projeto JT4 no cumprimento dos objectivos estabelecidos e convivência com a vida serie

Processo	Valores	Cultura	Conhecime	Desempenh	Contexto Interno
PM03 Pilotar o SMQ				X	N.º Pessoas: Com a chegada dos novos projetos existirá uma carga prevista de pré-produções elevada face aos RH atuais.
			X		Competências: Falta formação de ferramentas APW
	X	X	X		Dificuldades com novos colaboradores devido à Cultura Renault
			X	X	Transição da norma ISO9001:2018 para versão 2015

Processo	Valores	Cultura	Conhecime	Desempenh	Contexto Interno
----------	---------	---------	-----------	-----------	------------------

PM04 Pilotar a entrada de novos projetos na fabricação e sua implementação				X	Existe um projeto novo a chegar (JT4) e ainda não está definida a Equipa do Projeto e isto irá ter impacto na organização
			X		Estão a ser contratadas na engenharia pessoas sem a experiência adequada o que poderá trazer consequências para este processo
				X	Nível elevado de carry-over maquina para o projeto JT4. É necessário realizar revisões gerais de forma a garantir os KM ZERO de forma a garantir a qualidade Prazo no arranque projeto
				X	Haverá necessidade de reorganizar layouts fabris e replantar as linhas devido ao projeto JT4 e ao mesmo tempo garantir a capacidade produtiva da serie. Janelas de intervenção dos processos limitados em grande parte aos períodos de paragem.
			X		Inovação (soldadura da coroa na caixa diferencial) inexistente ao dia de hoje na Renault
			X		Inovação (Carter CED/CM com parede fina) ao nível de maquinações.

Processo	Valores	Cultura	Conhecime	Desempenh	Contexto Interno
PO03 Pilotar a Fabricação			X	X	Impacto do Projeto JT4 em termos de recrutamento, formação, segurança e saúde no trabalho face aos recursos existentes
			X		Inovação JT4/locoBox (soldadura da coroa na caixa diferencial) inexistente ao dia de hoje na Renault
			X		Inovação JT4 (Carter CED/CM com parede fina) ao nível de maquinações.
				X	Haverá necessidade de reorganizar layouts fabris e replantar as linhas devido ao projeto JT4 e ao mesmo tempo garantir a capacidade produtiva da serie. Janelas de intervenção dos processos limitados em grande parte aos períodos de paragem.
			X		Aumentos capacitário das peças do motor Hxx

Processo	Valores	Cultura	Conhecime	Desempenh	Contexto Interno
PS02 Pilotar os Fornecedores			X	X	Domínio de muitas tecnologias produtivas (fundição / plásticos/ componentes elétricos /)
			X		Animação do processo pela Rosácea de Management
	X	X	X		Dificuldades com novos colaboradores devido à Cultura de Renault e cultura dos vários fornecedores
		X	X	X	Colaboradores com necessidade de domínio de várias línguas.

Processo	Valores	Cultura	Conhecime	Desempenh	Contexto Interno
PS03 Pilotar os Recursos Humanos			X	X	Impacto do Projeto JT4 em termos de recrutamento, formação, segurança e saúde no trabalho face aos recursos existentes
			X	X	Pirâmides etárias (Manutenção, departamento técnico-ferramentas) que têm de ser geridas (preparar substituições de futuras reformas)

Processo	Valores	Cultura	Conhecime	Desempenh	Contexto Interno
PS04 Pilotar a Comunicação			X		Fraca aderência dos colaboradores da Renault Cacia S.A. em facultar informação (para comunicar no seio da CACIA)
				X	Ausência de software específico da RENAULT para trabalhos em comunicação (Adobe ilustrater)

Processo	Valores	Cultura	Conhecime	Desempenh	Contexto Interno
PS06 Pilotar a Logística				X	N.º Pessoas: Subcarga de tarefas devido ao facto de existirem situações anómalas externas (por exemplo: crise

				capacitativa/financeira dos fornecedores; fiabilidade dos meios de fabrico internos)	
			X	X	Embora exista o conhecimento necessário em termos de função logística, em virtude do excesso de trabalho, nem sempre é possível aplicá-lo
			X		Falta adquirir competências referentes ao hardware e software inerente à digitalização Renault
			X	X	Qualificação dos condutores de empilhadores

Processo	Valores	Cultura	Conhecime	Desempenh	Contexto Interno
PS07 Pilotar a Manutenção	X	X			Cultura de manutenção reativa (em vez de preventiva como seria desejável)
			X	X	Operadores produção formados para a realização de tarefas de manutenção. (condutores de linha /instalação)
			X		Falta de técnicos preparados para ser fiabilistas

Processo	Valores	Cultura	Conhecime	Desempenh	Contexto Interno
PS08 Pilotar a Atividade de Controlo, Medida e Ensaio			X		Inexistência de staff com competência adequada para substituir outras funções críticas em caso de férias, baixa ou saída da organização
				X	Desempenho no limite da capacidade nos casos das funções críticas (caso algum elemento da equipa saia, não existe staff backup)
	X	X	X		Dificuldades de obter colaboradores externos com competências no imediato

Processo	Valores	Cultura	Conhecime	Desempenh	Contexto Interno
PS09 Pilotar a informática				X	N.º Pessoas: Estão no limite das capacidades face aos projetos atuais

e o sistema de informação			X		Competências: Existem as necessárias e estão bem controladas pela matriz de competências.
	X	X	X	X	Dificuldades com novos colaboradores para TI devido à Cultura de TI Renault

Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo	
PM02 Desdobrar a política da qualidade Fabricação e os objetivos de performance associados	X							Dependência de orientações políticas da Renault Central	
	X							Novas versões das normas internacionais voluntárias (ISO 9001, ISO 14001 / orientações segurança)	
	X							Regulamentação interna Renault	
				X	X				Competitividade (custos, qualidade e segurança) entre fábricas do Grupo Renault
					X			X	Subvenções do governo Português

Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo
PM03 Pilotar o SMQ	X							Regulamentação interna Renault
	X							Legislação PT e CE
	X							Normas Internacionais voluntárias (ISO 9001)
		X						Software ASPRO_LUP
	X							Auditorias externas (SMQ + UTAC)
	X							X

Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo
PM04 Pilotar a entrada de novos projetos na fabricação e sua implementação	X							Normas internacionais voluntárias (ISO 9001, ISO 14001 - identificar as restantes)
	X							Regulamentação interna Renault (identificar a relevante)
			X	X				Painel de fornecedores de bens de equipamentos nacionais limitados Painel de fornecedores de retrofit e RG a consolidar
				X			X	Ausência de backup das Fabricas do grupo para fazer JR5

Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo
PO03 Pilotar a Fabricação	X							Regulamentação interna Renault (APW)
	X							Legislação PT e CE
	X							Normas Internacionais voluntárias (ISO 9001 / 14001)
				X			X	Ausência de complemento capacitário das Fabricas RENAULT na europa para fazer JR5.

Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo
	X							Regulamentação interna Renault

PS02 Pilotar os Fornecedores	X							Normas Internacionais voluntárias (ISO 9001, ISO 14001)
		X						Ferramentas federais do grupo (ex: GQE/PSFP/ ...)
					X	X		Organização inserida no POLO IBERICO

Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo
PS03 Pilotar os Recursos Humanos	X							Novas versões das normas internacionais voluntárias (ISO 9001, ISO 14001)
	X							Regulamentação interna Renault, nomeadamente na área da segurança, com novas exigências e requisitos
	X							Legislação laboral (identificar); Legislação de Saúde e Segurança, Legislação de Segurança Alimentar; Requisitos DGERT (Identificar Portarias)
		X						Possíveis evoluções no software Renault de RH e digitalização da fábrica
		X						Alterações nas tecnologias de fabrico que poderão gerar mais especificidade e novas abordagens de formação e segurança
							X	Subvenções do governo Português para formação profissional
						X	X	A forma como os quadros jovens encaram o trabalho e as carreiras e carecem de motivação diferentes

Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo
-----------------	--------------	--------------------	----------------------	------------------	-----------------	---------------	------------------	-------------------------

PS04 Pilotar a Comunicação		X						Evolução dos softwares Comunicação (ex: Wordpress)
	X							Novas versões das normas internacionais voluntárias (ISO 9001, ISO 14001)
	X							Regulamentação interna Renault
							X	Adaptação / traduções de documentos que vêm de França devidos a expressões idiomáticas
							X	Imagem de marca: bandeiras, sinalética interior e exterior

Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo
PS06 Pilotar a Logística	X							Novas versões das normas internacionais voluntárias (ISO 9001, ISO 14001)
	X							Regulamentação interna Renault, nomeadamente na área da segurança, com novas exigências e requisitos
	X							Qualificação dos condutores de empilhadores
		X						AGV, Digitalização industrial Renault (Tablets, sistema SGP, etc.)

Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo
PS07 Pilotar a Manutenção	X							Novas versões das normas internacionais voluntárias (ISO 9001, ISO 14001)
	X							Regulamentação interna Renault, nomeadamente na área da segurança, com novas exigências e requisitos

		X						Alterações nas tecnologias de fabrico que poderão gerar mais especificidade e novas abordagens de manutenção
Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo
PS08 Pilotar a Atividade de Controlo, Medida e Ensaio	X							Necessidade de trabalhar com laboratórios acreditados
	X							Normas internacionais voluntárias (ISO 9001, ISO 14001 - identificar as restantes)
	X							Regulamentação interna Renault (específica)
		X						RMM específicos

Processo	Legal	Tecnológico	Concorrencial	Comercial	Cultural	Social	Económico	Contexto Externo
PS09 Pilotar a informática e o sistema de informação	X							Legislação PT e CE de proteção de dados
	X							Regulamentação interna Renault
	X							Normas Internacionais voluntárias (ISO 9001, ISO 14001 e a ISO 27001)
		X						Maioria da tecnologia é comprada pela Renault Corporate, pelo que a supervisão tecnológica é feita centralmente
							X	Restrições orçamentais por parte da Renault Corporate que impactam no contexto interno do processo (recursos humanos - contratação)

Anexo 7: Partes Interessadas

Processos	Identificação	Interna ou Externa? (I/E)	Afecta	É afectada	Percepção-se como afectada	Como afecta, é afectado ou se percepção como afectado? Requisitos Relevantes (necessidades e expectativas)
PM02 Desdobrar a política da qualidade Fabricação e os objectivos de performance associados	Renault Central	E	x			Estabelecimento das políticas qualidade e ambiente
				x		Desdobramento das políticas em objectivos Cumprimento da política (aplicação através dos objectivos)
	Todos os processos do SMQ da Renault Cacia	I	x			Colaboração no desdobramento das políticas e, objectivos Cumprimento a política e dos objectivos
					x	Colaboração no desdobramento das políticas e, objectivos
	PM03	I		x		Fornecimento de dados para a revisão pela direcção
PM03 Pilotar o sistema de gestão da qualidade	Todos os Processos CACIA	I	x			Fornecimento atempado de dados (resultados das revisões de processos, análise de indicadores, ações definidas)

	Colaboradores Renault Cacia	I	x		Resistência ou aderência à implementação do SMQ, colaboração nas ações corretivas	
				x	Stress das mudanças; segurança, simplificação e eficiência das actividades	
	Clientes Renault Cacia	E	x		Exigência de certificação	
				x	Consistência da conformidade do produto	
	Fornecedores (formação, consultoria)	E	x		Eficácia dos serviços, valor acrescentado	
				x	Clareza de requisitos, condições justas, pagamento atempado	
	Fornecedores (auditorias Renault central)	E	x		Eficácia dos serviços	
				x	Colaboração da Renault Cacia nas actividades nas auditorias da central	
	Fornecedores (auditorias UTAC)	E	x		Eficácia dos serviços, valor acrescentado	
				x	Clareza de requisitos, condições justas, pagamento atempado	
	Fornecedores (Normas)	E	x		Disponibilidade e cumprimento de prazos de entrega das normas	
	Governo PT /CE (Fundos estruturais de apoio)	E	x		Exigência de certificação	
	PM04 Pilotar a entrada de novos projetos na fabricação e sua implementação	Engenharia (DIPM)	E	x		Robustez do processo definido prazos
					x	atraso organização da fabricação
PO03 Fabricação		I		x	Fomação ministrada standardização	

			x			Disponibilidade de meios técnicos e humanos
	PM02	I	x			Desdobramento de objectivos
	PS07 Manutenção	I	x			Capacidade de resposta (prazo e boa qualidade) nas revisões gerais internas Definição das revisões gerais externas
PS02 Pilotar os fornecedores	ISO	E	x			Emissão (edição e reedição), publicação e divulgação de normas
	IPQ	E	x			Tradução para PT de normas internacionais
	Renault Grupo	I	x			Emissão e distribuição de regulamentos internos Renault
				x		Cumprimento de regulamentos internos Renault
			x			Emissão e distribuição de checklists para auditorias de avaliação de seleção e de avaliação do desempenho de fornecedores
				x		Utilização das checklists e carregamento da base de dados WAC com os resultados das auditorias realizadas
			x			Criação e Gestão do Painel de Fornecedores
	Fornecedores de peças e componentes	E	x			Volume de trabalho gerado por não conformidades em fornecimento e por renovação de moldes?

				x		Posição no Painel de Fornecedores com base nas avaliações realizadas
	PM04 Pilotar a entrada de novos projetos na fabricação e sua implementação	I	x			Volume de trabalho gerado por novos projectos (novas auditorias RQP; Validação de novas peças)
				x		Atrasos nos projectos por não realização atempada das RQP e validações ou por descoberta de riscos ou não conformidades nos mesmos)
	PO03 Fabricar	I	x			Volume de trabalho devido a solicitações; solicitações para análise conjunta (responsabilidade do processo ou do fornecedor)
				x		Resultados de rotinas de verificação de? , reactividade em implementar ações de contenção para proteção da linha
	PS06 Pilotar a logística	I	x			Dificuldades de segregação de lotes por acondicionamentos; volume de trabalho com gestão de problemas devido a oxidações, volume de trabalho devido a acidentes logísticos

				x		Atrasos na validação de um molde novo, egregação, na gestão dos problemas e dos acidentes;
	Empresas de triagem (parceiros)	E	x			Volume de trabalho com interface com o fornecedor
				x		Volume de trabalho de triagem
PS03 Pilotar os recursos humanos	Todos os processos do SMQ da Renault Cacia	I	x			Necessidades de recrutamento, formação, políticas salariais, cumprimento de regras de segurança de pessoas e instalações
				x		Formação, competências, recursos necessárias
	Renault Central - Controlo de Gestão	E	x			Orientações e prioridades de formação, segurança, políticas salariais, budget
				x		Resultados de segurança e saúde no trabalho resultados das prioridades definidas para formação, recrutamento, etc.
	Administração pública (ACT; DGS, DGERT, ANPC, IEF, ISS, AT, CNPD, Ministerios do trabalho, Tribunais, Compete2020)	E	x			Legislação e regulamentos, certificações, vistorias, autorizações, desempenho de despacho, auditorias do compete 2020)
				x		Cumprimento dos regulamentos e legislação, pagamento de taxas e emolumentos,

					níveis de empregabilidade
	Seguradoras	E	x		Auditorias, peritagens de acidentes de trabalho
				x	Validação e pedido de pagamento de prémios
	Fornecedores (empresas de formação, formadores, empresas de recrutamento, empresas de consultoria em segurança, Securitas, etc)	E	x		Desempenho (qualidade da prestação do serviço, cumprimento de prazos, preços, QCDRH)
				x	Pedidos, emissão de pareceres, validação e pedido de pagamentos
	Sindicato	E	x		Clima social, aumento dos curso, reivindicação de regalias
				x	Fornecem-lhes membros, tempos, meios e infraestruturas
	Instituições ensino (Profissional e Superior)	E	x		Entregam estagiários
				x	Contribuem para a formação e qualificação dos estudantes
PS04 -Pilotar a Comunicação	Todos os Processos CACIA	I	X		Falta de informação dentro dos prazos e a toda a população alvo
				X	Falta de informação importante para difusão no seio da RENAULT CACIA
	Comunicação Grupo RENAULT	I	X		Falta de informação dentro dos prazos e a toda a população alvo
				X	Falta de informação importante para difusão no seio da RENAULT CACIA

PS06 Logística	PM01 PS02	I	x			Bloqueios internos sem precisão no perímetro afectado, o que provoca atrasos nos prazos de entrega aos clientes; maiores custos de transporte; entropia nos fluxos logísticos internos e externos
	PM01	I		x		Incidentes nos fluxos logísticos internos com impactos nos clientes
	PS02	I		x		Incidentes nos fluxos logísticos internos com triagens
	PS02	I	x			Gestão dos moldes nos fornecedores, o que provoca problemas capacitários e atrasos nas entregas
	Renault Central - Compras RNPO	E	x			
	PO03	I	x			Falta de reatividade nas triagens e disponibilidade de peças conformes
						Falta de cumprimento do programa de fabricação, o que provoca, atrasos nos clientes, desequilíbrios dos stocks, entropia nos fluxos logísticos internos e externos
	Fornecedores de POI e POE	E	x			Atrasos nos fornecimentos
				x		Pedidos acima da capacidade contratualizada
	PO03	I		x		Programa de fabrico no limite do exequível, o que provoca paragens e

						disfuncionamentos nas linhas e atrasos nos clientes
	PO03	I	x			Fiabilidade dos meios de fabricação
PS07 Pilotar a Manutenção	PO03 - FABRICAR	I	x			Grande rotatividade de mão de obra que provoca danos nas ferramentas e equipamentos (operadores TT)
				X		Não disponibilização dos equipamentos nos prazos definidos , cumprimentos de planning das intervenções.
					x	respostas de manutenção no prazo e soluções robustas
	PM04 - Pilotar a entrada de novos projectos na fabricação e sua implementação	I		X		Arranques planeados sem considerar o ciclo de vida dos projetos
			X			Robutez do MPM na fase projecto
	Fornecedores externos a contrato de manutenção	E			X	Não disponibilização dos equipamentos nos prazos definidos , cumprimentos de planning das intervenções.
X					Respostas de manutenção no prazo e soluções robustas	
PS08 Pilotar os Laboratórios e a Metrologia	Laboratórios acreditados	E	x			Prazos de entrega dos RMM
	Fabricantes dos RMM específicos	E	x			Prazos de entrega dos RMM

	Transportadoras (que transportam os RMM para calibração externa)	E	x			Acidentes com equipamentos (conformidade do equipamento)		
	PM04	I	x			Atribuição da carga de trabalho sem avaliação de disponibilidade		
					x		Prazos de entrega de resultados de medições e ensaios	
	PO03	I		x		RMM aptos para uso (calibrados e/ou verificados) Prazos de entrega de resultados de medições e ensaios		
	PM01	I		x		Prazos de entrega de resultados de medições e ensaios		
PS09 Pilotar a informática e o sistema de informação	Assembleia da República e Comissão Europeia	E	x			Emissão, publicação e divulgação de legislação		
						x		Cumprimento da legislação
	ISO	E	x			Emissão (edição e reedição), publicação e divulgação de normas		
	IPQ	E	x			Tradução para PT de normas internacionais		
	Renault Grupo	I	x				Emissão e distribuição de regulamentos internos Renault	
						x		Cumprimento de regulamentos internos Renault
					x			Escolhas tecnológicas
					x			Restrições orçamentais
	Fornecedores de equipamentos hardware e software	E	x				cumprimentos de prazos	
							capacidade de resposta	

	Parceiros de software e/ou hardware	E	x			Flexibilidade, capacidade de interpretação das necessidades específicas Renault
--	-------------------------------------	---	---	--	--	---

Anexo 8: Análise de Riscos

Processos	Riscos	Fonte / Causas	Consequências	Tratamento do Risco										
				Tipo de ação / decisões							Descrição da ação / fundamentação das decisões	Piloto	Estado de aplicação	
				Evitar o risco	Eliminar a fonte/causa do risco	Alterar a verosimilhança do risco	Alterar as consequências do risco	Partilhar o risco	Assumir o risco para perseguir uma oportunidade	Manter o risco por decisão informada				
PM02 Desdobrar a política da qualidade e Fabricação e os objetivos de performance associados	Desdobramento da Política central com exemplos da UCM	Dificuldade de identificação dos colaboradores com o conteúdo da Política (Ex: qualidade percebida)	Não compreensão da política em todos os níveis			X	X					Adequação da política com as exigências da norma e tradução com casos concretos de CACIA; Construir um documento explicativo da política, ilustrado com exemplos concretos		A validar na revisão de direção de julho

<p>Tratamento das ações dentro dos prazos auditorias N3-N4</p>	<p>Tarefa não quotidiana que impacta a ordem de trabalhos dos auditados</p>	<p>- Ações que não são tratadas nos prazos - Degradação de indicadores - Volume carga burocrática dos auditores</p>			<p>X</p>					<p>Animação semanal nas reuniões de serviço do DPR Comp Motores Difusão da Nota Interna da DQ nº 03/2013. Em cada difusão da auditoria.</p>	<p>Animação mensal iniciada 2016</p>
<p>Realização das Revisões Processos</p>	<p>Atraso nas Revisões Processo pelos pilotos - agendas fabrica complexa</p>	<p>- Agenda SMQ não cumprida - Atraso na Revisão de Direção - Superficialidade das Revisões</p>			<p>X</p>	<p>X</p>				<p>- Marcação das Revisões com os pilotos em datas disponiveis e divulgação do plano a todos os Departamentos . - FOS das revisões de processo actualizada para o novo standard enviada nas marcações das revisões.</p>	<p>Planificação anual do SMQ jan-2017</p>

	Equipamentos compartilhados com o N1									Analisar as Necessidades de recursos humanos para as necessidades do controle N3. (atualizar mapa de cargas)		2017
Assegurar a frequência do produto N3	N1 prioriza os controles regulados em vez do N3	Taxa de respeito de medição do produto N3 abaixo do objetivo								Estudar a possibilidade de reorganizar o controle N1 e controle N3		2017
	Tempo elevado de transferência de dados para a base QDAS nos equipamentos de controle manuais (TRP/RUG)									Compra de novos equipamentos de controle com passagem automática de dados para o QDAS "ACRATECH / GENOPTIK"		ago-17
Cumprimento plano anual Auditorias N3 e N4	Gestão compartilhada de equipe de auditores entre qualidade serie /SQF/SMQ/SGA	Atraso na realização das auditorias nos prazos estabelecidos								Requalificar a equipe de auditores com competências nas auditorias processo /procedimento.		2018

	Elevada carga de auditorias									Simplificar no justo necessário as planificações de auditorias N3-N4 para 2017-2018-2020	2018
Indisponibilidade da ferramenta Informática ASPRO_LUP	Falha do sistema Central ASPRO-LUP	Ferramenta Informática indisponível que impede o funcionamento do serviço							X	Assumir que a falta da ferramenta ASPRO-LUP não é grave para período inferiores a 1 semana - Modo degradado dos formulários das auditorias disponível no A.ER	Verificar se estão todos dispo.
Contratação de organismos de certificação acreditados pelo IPAC para "re-validar" as auditorias de certificação	Desconhecimento da legislação europeia Ausência de argumentação fundamentada nos documentos dos projetos financiados	Despesas desnecessárias							X	Comunicar com o IAPMEI, IPAC e COFRAC para clarificar a situação, considerando a legislação Europeia e os MLA de que são signatários o IPAC e COFRAC. Rescindir contrato com o organismo de certificação nacional que	

ação realizada pela UTAC								faz re-validação das auditorias realizadas pela UTAC.	
Perda de Know-how na equipa	<p>Partida do colaborador por mútuo acordo, ou mudança da organização ou de colaboradores inesperados</p> <p>Ausência de colaboradores com tarefas não partilhadas</p>	<p>Perda de competências que impactam o bom funcionamento do serviço</p> <p>Disfuncionamento do serviço</p>			X	X		<p>Manter animada a matriz savoir-faire</p> <p>Criação/atualização de fichas de posto de trabalho</p> <p>Criar plano transfer de atividades quando existem mobilidades internas</p>	<p>Quotidiano</p> <p>jul-17</p> <p>a cada evento</p>

PM04 - Pilotar a entrada de novos projetos na fabricação e sua implementação	Impacto do novo projeto caixa JT4 e caixa diferencial LocoBox ((DB35))	Nível de carry-over elevado para o projeto JT4	Atraso no arranque do projeto						X	Há que assumir o risco para aceitar este projeto (vivência serie JR5 + modificação linhas)		
		Necessidade de reorganizar layouts fabris e reimplantar as linhas devido ao projeto JT4	Não garantir os níveis de produção atual						X	X	Com a Fabricação, Logística, Manutenção Engenharia e Qualidade, e com a Renault central	
			Nível de performance abaixo do previsto						X		Plano de implementação de linhas/máquinas para minimizar o impacto da produção vida serie	em todo o projeto
									X	X	Fazer revisões gerais/retrofitting de alguns meios definidos	
Inovação de soldadura da coroa na caixa diferencial I LocoB	Nova tecnologia não dominada e inexistente ao dia de hoje na Renault	Parar a Renault						X	X	Afetar a compra do meio a um fornecedor com know-how no sector (Felsomat - fornecedor identica à BMW)	Realizado	

	ox (DB35)										Adquirir formação para todos os níveis exploração	em todo o projeto
											Adquirir formação para todos os níveis na DIPM	em todo o projeto
	Inovação (Carter CED/C M com parede fina) ao nível de máquinas.	Nova tecnologia não dominada com riscos de fundição	Parar linhas / clientes								Acompanhamento da DIPM ao fornecedor Estudar uma solução backup Acompanhar todas as fases Protótipos	
PO03 Pilotar a Fabricação	Standardização APW /posto de trabalho	Evoluções dos processos e carga de trabalho dos CUET	Qualidade de implementação das práticas APW								Diagnóstico a realizar (CARTON) Plano de ações a construir depois do diagnóstico	dez-17
	Tratamento dos problemas	Qualidade de análise - procura de causas raiz Quantidade de problemas	Recorrência de defeitos								Reciclagem nas ferramentas APW (QC Story / OPT /...)	dez-17
											Cooching às ferramentas APW	dez-17
	Cumprimento do Plano	Arranque de máquina sem	Risco de não conformidade								Aplicação e animação da Ronda da qualidade	dez-17

	de vigilância	controlo total das caract. da peça											
		Arranque de maquina sem controlo total das caract. da peça	Risco de não conformidade			X	X				Posto primeira peça boa produzida qualidade		dez-17
		Carga carregar o PROCELL A	Risco de não conformidade			X	X				Projecto de automatização de transfert de dados dos meios de controlo para o QDAS		dez-17
PS02 Pilotar Os Fornece dores	Interrupção de linhas de produção	Dificuldade e cobertura do SQF no horário 8 dias da semana	Paragens de linha; paragem de cliente final; paragem de viaturas, bloqueios						X	X	Horários da noite/ e fim de semana: delegação na cascata de alerta de CACIA 1.ª CUET 2.ª (CA <=> RSQF)		Organização fábrica
		Lote de peças do fornecedor não consumível em fábrica (Não conformes)	Paragens de linha; paragem de cliente final; paragem de viaturas, bloqueios				X		X	X	Casos geridos caso a caso (reuniões com logística para analises impacto logístico)		Organização fábrica

	Litígios fornecedores	Obtenção de acordo na faturação	Perdas económicas - subcargas de dossier			X		X		Assegurar a pilotagem dos litígios com os serviços impactados (compras/gestão /polos SQF)	jun-17	
	Incumprimentos das obrigações regulamentares	Não aplicação do dossier DDMRS nos fornecedores com carácter CSR	Falta de dados para comprovar a conformidade no futuro próximo se necessário	X	X					Peças com carácter CSR (coletores /tambores) a seguir na torre de controlo SQF	jun-17	
					X		X			Pedir ao fornecedor RENAULT o seguimento DDMRS em cada fabrica	dez-17	
	Performance das empresas de triagens (Prestação mal realizada ou realizada fora dos prazos)	Qualidade /reatividade e do trabalho realizado	Prestação mal realizada ou realizada fora dos prazos				X			Animação das prestações das empresas de triagem		
		Disponibilidade										
		Volume de trabalho de triagem tendo em conta triagens em horários não abertos										
PS03 Pilotar os	Pirâmides etárias	Envelhecimento dos RH (nos	Insuficiência de pessoal			x		x		Recrutamentos antecipados de pessoas mais		

Recurso s Humano s	sectores da manutenção, departamento técnico-ferramentas)	em número e com as competências adequadas (nos sectores da manutenção, departamento técnico-ferramentas)							novas para substituição dos futuros reformados Colocação de colaboradores (acima referidos e outros internos) em formação e em processos de coaching com os futuros reformados para garantir a transmissão do conhecimento organizacional Elaborar plano de substituições para as saídas previstas	
	Impacto do novo projeto JT4	Nível de carry-over elevado para o projeto JT4	Atraso no arranque do projeto Não garantir			x	x		Definir Plano de recrutamento	Definido
		Necessidade de reorganizar layouts fabris e reimplantar as linhas devido ao projeto JT4	os níveis de produção atual Nível de performance abaixo do previsto						Diagnosticar necessidades de formação	
									Definir Plano de Formação	

PS04 Pilotar a Comuni cação	Cumprimento do plano de comunicação	Incumprimento do Plano de Comunicação por decisões superiores fundamentadas (por exemplo, excesso de trabalho na fabrica) que levam à não realização de reuniões	Resultados da avaliação de desempenho do processo inválidos por incumprimento do objetivo de "Cumprimento de 100% do Plano"	X					Atualização do plano de comunicação sempre que hajam alterações ao mesmo por decisão superior ou Não contabilização de situações de incumprimento do plano por decisão superior aquando da aplicação do indicador para não invalidar os resultados de avaliação de desempenho do processo	
	Utilização de equipamentos e consumíveis de uso comum	Desconhecimento dos utilizadores na utilização dos equipamentos e consumíveis Bom senso e Civismo	Não estarem disponíveis e em condições de uso quando necessário			X			Verificar as salas de eventos no final dos mesmos Criar um documento de Boas Práticas de utilização dos equipamentos e disponibilizá-lo junto com os mesmos	Modo de trabalho a instituir

	dos utilizadores										
Comunicação em situação de crise	Inexistência de Plano de Comunicação de contingência em caso de crise	Falha de comunicação pertinente e em situação de risco			X			X		Definir no Plano de emergência	Implementado
Participação nos inquéritos de avaliação da satisfação de eventos	Fracas taxa de resposta aos inquéritos on-line	Não ter dados suficientes para avaliar o evento	X	X	X					Insistir com os respondentes repetidamente ou Simplificar o suporte e/ou o conteúdo do inquérito ou Mudar o método de avaliação de inquérito para outro (por exemplo, suporte papel)	Modo de trabalho a instituir

	Volum e de participação nos eventos planeados	Ausência de feedback dos convidados sobre aceitarem ou rejeitarem o convite	Desperdício de recursos por insuficiência de informações face ao número de participantes nos eventos								Comunicação proactiva repetitiva com os convidados para obter confirmações de presença	Modo de trabalho a instituir
PS06 Pilotar a Logística	Gestão de Embalagens	Causas várias - Descrição em Avaliação processo SLR 4.9 CACIA As auditorias realizadas à um ano põe em evidência não conformidades.	Falta de embalagens			X	X				Ações descritas em CRALUP_EVAL L S46 CACIA	Em Curso
	Disponibilidade e Competências	Implicações dos CUET's no cumprimento das OPT diárias	Standards SPT não são sistematicamente respeitados (ILU,TEO, ...)			X	X				Animar a criação de rotinas e o aproveitamento do fluxo de informação recolhida na realização de OPT's.	Ponto sistematicamente verificado nas RS semanais

Seguimento Fornecedores	Alguns fornecedores não fazem as correções no SI por desconhecimento.	Os objetivos de indicador do TSO POE não são sistematicamente atingidos.			X	X				Reforço da animação da TSO POE pela maturidade do APLF e ponto mensal em reunião DPT.	Aplicado
Standardização dos PDT logísticos	Nenhum desvio foi constatado sobre a standardização dos PDT nas auditorias qualidade.	Baixo nível de exigência na standardização			X	X				Auditar com maior incidência o filtro SPT no perímetro Armazéns nas OPT.	Aplicado
	Implicação de toda a linha hierárquica	Nem todas as FOS são sistematicamente validadas pelo CA Armazém para aplicação do processo standard APW			X	X				Implementada organização de forma a garantir.	Aplicado
	FOS não existentes, não revistas algum tempo, ...	A totalidade das FOS não são sistematicamente conforme			X	X				Revisão de todas as FOS no perímetro Armazéns.	Aplicado

			s à última evolução da FOP.								
PS07 Pilotar a Manutenção	Aumento do número de avarias penalizadas antes dos equipamentos	Atual cultura reativa em vez de preventiva	Disponibilidade própria dos equipamentos			x	x			Aproveitar o projeto JT4 para implementar novos métodos que levem à mudança de cultura reativa para preventiva (TPM-Projeto)	Vida projeto JT4
		MPM não robustos	Degradação da disponibilidade própria			X		X		Oportunidade de animação dos 7 pilares dos MPM Participação dos fiabilistas no MPM	set-17
		Insuficiente n.º de pessoas com as competências adequadas	Disponibilidade própria dos equipamentos			x	x			Utilizar a matriz de competências como guia para colocar pessoal em formação teórica e prática de forma a garantir que todos os turnos em qualquer dia da semana têm as competências específicas adequadas na	set-17

									manutenção processo	
Degradação Aplicação do PMP	Falta de técnicos preparados para ser fiabilistas	Degradação da disponibilidade própria dos equipamentos			x	x			Aproveitar os formandos de nível 2 para reforçar as equipas de manutenção preventiva	set-17
					X	X		Planear novos arranques projetos de forma a não desviar pessoal da manutenção preventiva.	dez-17	
Acompanhamento eficaz dos projectos	Falta de recursos para acompanhar os projetos	Preparação da manutenção dos meios fora de prazo e pouco robusta		X	X			Organização do projeto JT4 com orientação para as necessidades da manutenção (RH+ necessidades orientação/ manutenção)	Vida projeto JT4	
Aumento Valor stock de PHF	Novos projetos	Aumento de stock de PHF			X	X		Trabalhar o aumento de peças em consignação.	Modo de trabalho em continuo	
							Mutualização entre fabricas RENAULT	Modo de trabalho em continuo		

PS08 Pilotar a Atividade de Controlo, Medida e Ensaio	Indisponibilidade de padrões	Por estarem em calibração fora	Impossibilidade de		X	X			Ter vários padrões e nunca ter todos em calibrações exterior em simultâneo	Modo de trabalho instituído
		Morosidade e de contractualização de laboratórios acreditados	fazer verificações internas		X	X			Estabelecimento de protocolos com laboratórios acreditados para deixar de fazer as contractualizações caso a caso	Ação desdobrada
	Inexistência de staff com competência adequada para substituir outras funções críticas em caso de férias, baixa ou saída da organização	Insuficiência de pessoal devido ao aumento do trabalho da fábrica para reorganização departamental (herança das tarefas do GQM) morosidade e do treino de novos colaboradores dado o elevado nível técnico das	Impossibilidade de realizar as tarefas dentro do prazo			X	X	X	Treinar outros colaboradores afetos ao processo em funções críticas Fazer evoluir o mapa de polivalência (matriz de savoir-faire)	dez-2017 (cada evolução de competências)

	actividades de certas funções										
Conformidade dos equipamentos calibrado externamente	Acidentes durante o transporte	Impossibilidade de fazer verificações internas			X	X				Definir uma embalagem standard para os equipamentos controlo de proteção adequados durante o transporte	set-17
	performance dos fornecedores	Degradação da prestação dos fornecedores			X		X		Modo trabalho formalizado RPIF-CAPDQ-2009-0028 Ação: Arquivar os inquéritos clientes respondidos aos fornecedores das atividades externalizadas pedir plano ações para os pontos desfavoráveis	dez-17	
Desgaste mais rápido do meio controlado BDL	Aumento da frequência de utilização face às estabelecidas no PS4N	Fabrico de produtos não conforme devido a medições não rigorosas			X				Validações de modificações de processos com a autorização/assinatura da FJPPC	Difusão de nota interna	




				X	X						Modo de trabalho definido via o RPIF-CAPMM-2009-0003 para meios novos	Modo de trabalho instituído
	Perda de dados	Discos com sistema operativo+ programa peça degradado (ex: vírus)	Paragem máquina controlo	X	X						Identificação dos meios sem salvaguarda completa e construir uma planificação para criação das salvaguardas.	dez-17
PS09 Pilotar a informática e o sistema de informação	Deficiente identificação de necessidades do cliente	Necessidades mal expressas ou mal compreendidas	Incumprimento do prazo da aplicação na necessidade			X	X				- Organização da informática por domínio	Organização da informática aplicada
			custo suplementares			X	X				- Condução da reuniões projeto o face-to-face com o cliente	reuniões ao quotidiano
			custo suplementares			X	X				Introdução das metodologias gradual nos novos projectos (AGILE)	2017 /2018/2019

Indisponibilidade do sistema	Erro humano ou falha de equipamentos	Linhas paradas, aplicações indisponíveis							X	Nas aplicações críticas (ex: SIPMECA): assume-me o risco de paragens, minimizado com a supervisão. Nas outras aplicações é o metier a implementar o modo degradado (ex: RA)	Organização da informática aplicada	
		Corrupção de dados	Aplicação / dados indisponíveis	X							Utilização de anti-virus pela central Utilização de anti-virus local nos meios com utilização da rede	Organização da informática aplicada
						X						Supervisão das máquinas / servidores / aplicações Realização de manutenção preventiva nos equipamentos
Dívida tecnológica	Turnover de equipas, restrições orçamentais. Aceleração	Perda de competitividade, obsolescência do sistema	X			X	X			Promove-se a proatividade e autoformação, realizar sessões de elearning, participar em seminários e	Em constante aplicação consoante as possibilidades	

	tecnológica								conferências, pedir aos fornecedores sessões de esclarecimento	
Propostas de soluções não adequadas às necessidades	Limitação do painel de fornecedores	Soluções não adequadas; tecnologias obsoletas					X		Procurar em cada CDC lançado introduzir novos fornecedores (ex: RSGP, SIGO, CDC TdB Indicadores e Painel)	Prática introduzida nos CDC's
	Má especificação das necessidades		X						Estabelecer reuniões para a especificação de necessidades com a presença do métier e dos fornecedores propostos (ex: POC SIGO, POC RV)	Prática introduzida nas reuniões
Infraestrutura danificada e impacto das novas implantações na infraestrutura	Ações consequentes de obras de construção/manutenção dos edifícios	Linhas paradas, aplicações indisponíveis	X						Assegurar a presença de um elemento da Informática nas fases do projeto	Aplicado

existente													
Impacto das novas implantações na infraestrutura existente													

Anexo 10: Inclusões efetuadas na introdução do MQ

  S.Q.R. Sistema de management da Qualidade Renault CACIA SA 177 

Introdução do Manual Qualidade Ambiente Standard da Fabricação Documento para impressão

Este Manual formaliza a organização e a Garantia Qualidade/Ambiente do funcionamento standard de uma fábrica, é acessível na intranet da empresa. Inclui as atividades da fabricação dos veículos (UCM) e dos órgãos (UFM) citados na apresentação da fábrica que se encontra na cartografia standard. Os elementos de Segurança qualidade que ele contém devem ser aplicados e constituem a referência do Sistema de Management da Qualidade (SMQ) para os processos de cada fábrica.

Ele é o standard das fábricas para a Garantia Qualidade, faz parte do Management da Qualidade cujo objetivo é dar confiança para que as exigências da Qualidade sejam satisfeitas. Para isso, ele responde a todas as exigências da norma ISO 9001 v 2015.

A consideração das partes interessadas, o perímetro que toma em conta os desafios externos e internos, as exigências das partes interessadas inerentes a cada SMQ são definidos e revistos quando da Revisão da Direção.

É o standard das fábricas para dispor de um Sistema de Management do Ambiente (SME) em coerência com a norma ISO 14001, para melhorar de forma contínua o desempenho ambiental global da fábrica, em coerência com a sua política ambiental.

O Manual Qualidade/Ambiente empenha-se em descrever, através de temas identificados, a Garantia Qualidade /Ambiente e os documentos de referência associados, para garantir a qualidade dos produtos e das prestações, para atingir os objetivos de desempenho em vista (Ambientais) e para satisfazer os clientes e as partes interessadas.

Assim, ele constitui, para todos os colaboradores da fábrica, uma compilação da Segurança Qualidade/Ambiente e dos documentos de referência a aplicar nas atividades quotidianas, em função dos riscos existentes.

Para as fábricas do grupo Renault, que estão organizadas em polo, podem ser pilotados processos ao nível do polo e não ao nível da fábrica. Isto está representado na cartografia das fábricas em questão :

- Por um contorno tracejado do processo, pilotado por uma outra fábrica do polo
- Por um duplo contorno do processo que pilota todo o polo.

O Manual Qualidade/Ambiente é construído com referência no Manual Qualidade Renault e responde as exigências da regra « [RPIFMETHQ20070013](#) - Definir o referencial Sistema de Management da Qualidade Renault Management (SQR) ».

As regras de modificação e de gestão deste Manual são definidas pela regra « [RPIFFABMQ20100009](#) - Administrar os Manuais Qualidade da Fabricação». Estas disposições provêm diretamente da regra : «[RPIFMETHQ20070013](#)».



Esta introdução do Manual Qualidade, descreve as especificações da RENAULT CACIA S.A. relativamente ao Manual Qualidade N2 do central.

Está acessível e de fácil consulta na rede informática no armário eletrónico Renault (5QR), [na cartografia da RENAULT CACIA SA](#)

Âmbito RENAULT CACIA S.A.

A RENAULT CACIA S.A. adota como âmbito o fabrico e montagem de componentes para indústria automóvel (caixas de velocidades, peças e órgãos mecânicos para fábricas de motores e de veículos automóveis).

Perímetro de Certificação ISO 9001:2015

Este Manual de Qualidade enquadra-se na estratégia de certificação das fábricas do Grupo Renault segundo o referencial ISO 9001:2015, tendo a Direção da Qualidade delimitado o campo de auditoria da seguinte forma:

Todas as atividades da fábrica são tomadas em consideração. Para as atividades em que a pilotagem é realizada no central, a fábrica tem a função de ator/ contribuinte.

A cláusula 8.3. "Design e Desenvolvimento" não é aplicável ao SMQ da RENAULT CACIA S.A., em virtude da conceção/design e desenvolvimento de produtos e de processos de fabrico, ser realizado pela Renault Central.

A RENAULT CACIA S.A. nestas atividades de desenvolvimento prepara a fábrica para os novos projetos via PMO4 - Pilotar a entrada de novos projetos na fabricação e sua implementação.

A atividade de gestão de compras das POE/POI é da responsabilidade da "Direction Achats" Renault Central.

A atividade de compras PHF/Serviços da RENAULT CACIA S.A. e Renault Portugal está inserida no polo RNPO Ibéria.

Na área financeira existe uma dependência funcional com o Polo e Região Europa, com delegações físicas na RENAULT CACIA S.A..

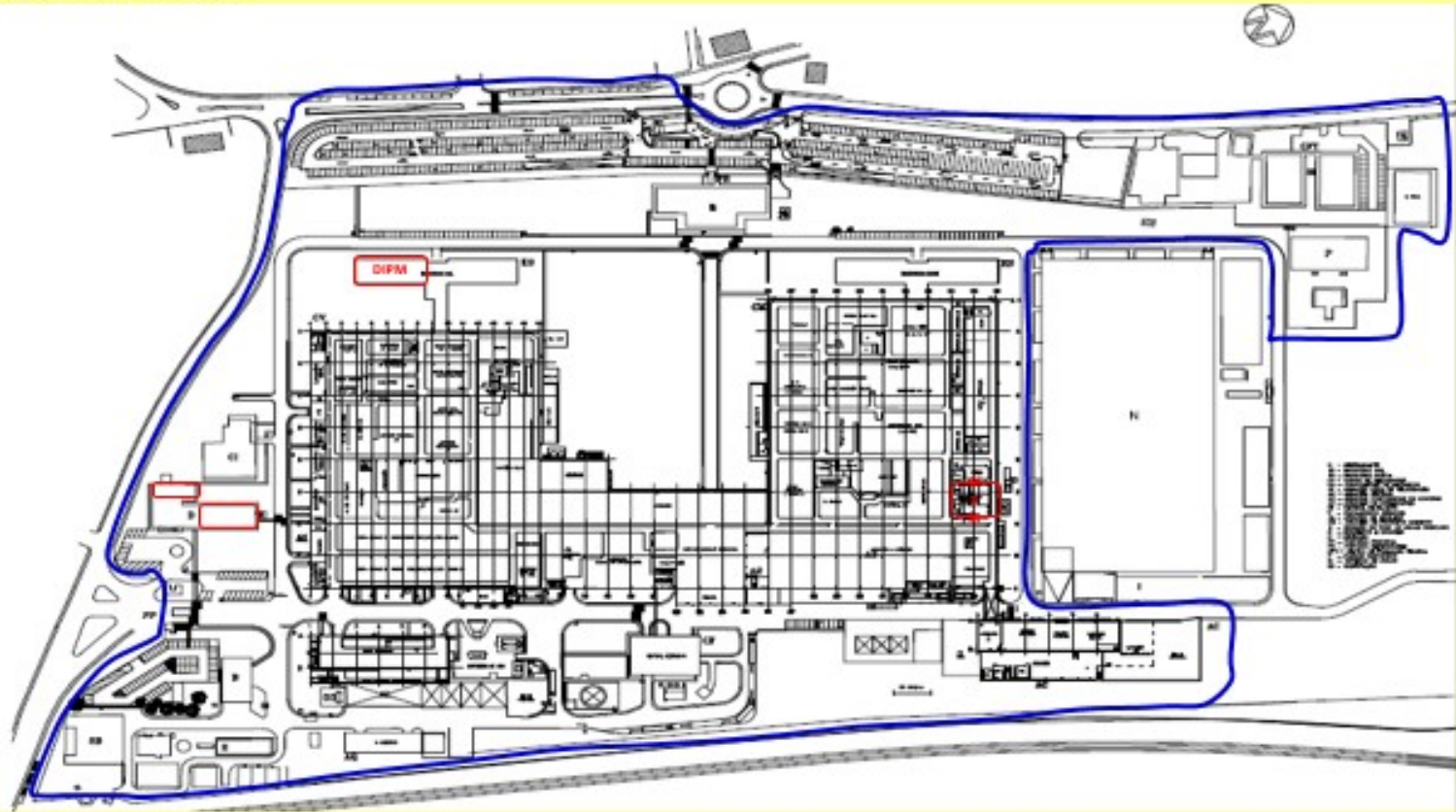
O processo pilotar os fornecedor P502 está implementado na RENAULT CACIA S.A., inserido no Polo IBÉRICO. Na RENAULT CACIA S.A. é assegurada a função TQF, e as funções de progresso são asseguradas por SDD definido pela estratégia do Polo IBERICO.



Perímetro de Certificação ISO 9001:2015

LEGENDA:

- Contorno azul perímetro da certificação ISO
- Zonas não aplicáveis da certificação com contorno vermelho
Delegação
Gestão/financeira
Delegação Compras
DIPM descentralizada



**Especificações do Manual Qualidade RENAULT CACIA S.A.****Contexto interno RENAULT CACIA S.A.**

A Renault Cacia integra-se no sistema SMQ Corporate RENAULT, aplicando o Manual Métier N2 Pt com algumas especificações relativas ao contexto interno geridas na cartografia.

A Renault Cacia implementou, a partir de 2000, o Sistema de Produção Renault em todos os seus locais de produção, de forma a estandardizar ao melhor nível os seus modos de fabrico. A evolução é continua em todos os sentidos de actividade e o APW, foi introduzido naturalmente com o desdobramento da RENAULT Central.

Este Manual de Qualidade formaliza a organização e o funcionamento das ações qualidade que se desenvolvem na Renault Cacia.

A RENAULT Cacia divide-se em dois setores de produção:

- A área de produção das caixas de velocidades (CV), repartida em vários processos de transformação (maquinação/ tratamentos térmicos montagens/..) de elementos para a caixas de velocidade finalizando o processo com a montagem dos mesmos.
- A área de componentes mecânicos (CM). Com uma gama mecânica variada desde Bombas de Óleo e Árvores de Equilibragem, tambores, colectores escape, caixas multifunções, semelles, carter distribuição, apoios da cambota, tampa da culassa, rampas balanceiro, volantes. Todos para os clientes de industria automóvel

A Renault Cacia tem cerca de 1300 colaboradores de diferentes faixas etárias, que fazem uma transferência de informação e competências gradual com a entrada e saída de novos colaboradores em função das necessidades sócio-económicas do grupo em que se insere.

O plano de carga é adaptado ao quotidiano em função das necessidades dos clientes, baseado com uma análise de riscos de todas as partes interessadas.

Em 2017 a Renault Cacia, prepara-se para adequar os recursos técnicos humanos ao novo projeto JT4 afetado pela central.

Contexto externo RENAULT CACIA S.A.

A Renault Cacia, é uma fábrica da Renault, onde são produzidos órgãos e componentes para indústria automóvel desde setembro de 1981, localizada em Cacia, Aveiro, num dos mais importantes centros industriais de Portugal, estrategicamente com bons acessos rodoviários/ ferroviários e marítimos.

O seu modelo de negócio consiste em adquirir peças em bruto para posteriormente serem maquinadas nos centros de maquinação existentes na fábrica.

A totalidade dos seus produtos destina-se inteiramente à exportação para fábricas de carroçaria-montagem e de mecânica situadas quase em todos os continentes onde se encontre uma fábrica da aliança RENAULT-NISSAN.

A Renault Cacia tem um cliente externo à aliança RENAULT-NISSAN (Française Mécanique), derivado ao facto da Française Mécanique ter sido em tempos uma fábrica do grupo RENAULT.

A Renault Cacia assim como todas as outras fábricas Renault, são certificadas pela Norma ISO9001 e a Norma ISO14001 e mantêm uma certificação de segurança a nível Renault interna. A Renault Cacia para além das várias normas voluntárias internacionais, age em conformidade com legislação Pt e Fr e regulamentação interna Renault.

A Renault favorece a integração local. Qualquer que seja o país, as exigências são as mesmas para a performance, a qualidade de produção e o respeito pelos princípios de desenvolvimento sustentável de cada região em que está inserida.



ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE MANAGEMENT QUALIDADE

A descrição dos processos SMQ, feita neste Manual de Qualidade, é complementada em documentos específicos: as Fichas de Identidade de cada processo. Estes documentos contêm informações detalhadas sobre as entradas, saídas e atividades de cada Processo.

Os processos SMQ da Fábrica da RENAULT CACIA S.A. foram construídos, tal como é preconizado na cartografia dos Processos do Manual de Qualidade da RENAULT N2 (mêtier) e tendo em conta as preconizações da norma ISO 9001 versão 2015 e demonstrada a sua adequação a norma pela tabela de interação processos/critérios norma). Ver Tabela de interações critério da Norma

Os Processos de Management, que contribuem com todos os Processos na determinação da política, dos objetivos e asseguram a pilotagem global das performances.

Os Processos Operacionais, que contribuem diretamente à realização de produtos por valor acrescentado.

Os Processos de Suporte, que contribuem para a performance dos Processos operacionais e de gestão fornecendo-lhes os elementos necessários ao seu bom funcionamento.

Cada Processo tem um responsável (Piloto de processo) que foi nomeado em Comité de Direção.

Cada responsável está investido de autoridade e munido da competência e dos meios necessários para:

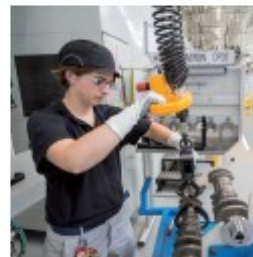
- Recolher e explorar permanentemente o conjunto de informações relativas ao processo e ao seu funcionamento;
- Propor todas as ações, visando corrigir os disfuncionamentos dos processos;
- Assegurar a aplicação das ações decididas.

A abordagem por Processos, utilizada para definir o SMQ na fábrica, salienta a importância de:

- Compreender e satisfazer as exigências dos clientes;
- Considerar os Processos em termos de valor acrescentado;
- Medir a performance e a eficácia dos Processos;
- Melhorar permanentemente os Processos através de medidas objetivas.

Anexo 11: Política da Qualidade

POLITIQUE QUALITÉ FABRICATIONS



Num contexto em que as exigências dos nossos clientes são cada vez mais elevadas e num ambiente tecnológico e regulamentar em evolução permanente, a qualidade dos nossos produtos e serviços é um eixo estratégico do Grupo RENAULT.

A nossa ambição é contribuir para o reconhecimento do Grupo RENAULT, como fazendo parte dos construtores automóveis líderes em termos de qualidade, em cada região, e para cada gama de veículo e de órgãos mecânicos.

CONFORMIDADE

A conformidade à especificação constitui a base do nosso compromisso qualidade: para isso, é preciso fabricar no respeito rigoroso da aplicação dos standards da Alliance Production Way (APW) e das especificações métricas. Queremos fazer bom à primeira no posto de trabalho e em cada processo.

REATIVIDADE

A reatividade é essencial para garantir a "proteção" imediata dos nossos clientes e da empresa no caso de um risco qualidade verificado ou estimado nos nossos produtos. Além desta "proteção", o nosso compromisso baseia-se numa démarche de melhoria contínua que permite analisar as causas-raiz das falhas radicá-las na sua origem, transversalizar e capitalizar as soluções para evitar a sua recorrência.

A política Qualidade Fabricações é parte integrante do Plano Satisfação Cliente do Grupo RENAULT e contribui para a melhoria da performance Manufacturing e Logística.

Nesse sentido, o nosso Sistema de Management da Qualidade considera as expectativas das diferentes partes interessadas tais como os clientes internos e externos, os parceiros sociais, industriais e comerciais, o pessoal e os organismos de homologação.

A política desdobra-se à volta 4 eixos:

QUALIDADE PERCEBIDA

Queremos que a qualidade de acabamento dos nossos produtos seja reconhecida pelos nossos clientes como estando ao melhor do mercado. Isto baseia-se na adequação dos nossos meios de produção e modos operatórios às exigências cliente.

COMUNICAÇÃO

Cada colaborador compromete-se em ser ator da política Qualidade Fabricações, procurando ideias de melhoria para os nossos processos de fabricação e de transporte, apoiando-se nas melhores práticas observadas tanto no seio da Alliance Renault/Nissan como noutras indústrias

Porque não existe qualidade produto sem qualidade do ambiente de trabalho, a nossa Política Qualidade segue a par com o nosso compromisso para garantir a segurança e a saúde no trabalho de todos os nossos colaboradores, em qualquer circunstância. Contamos com a vossa implicação para que a contribuição do Manufacturing e da Logística para o Plano Satisfação Cliente seja reconhecida pelos nossos clientes e expressa através da avaliação dos nossos produtos e serviços.

Membro do Comité Executivo
EVP Qualidade e Satisfação
Cliente

Membro do Comité Executivo
EVP Fabricações e Logística

A fábrica Renault Cacia, SA, de acordo com a Política Qualidade Fabricações do Grupo Renault garante a apropriação dos requisitos da norma ISO9001:2015, e ainda :

- O compromisso Qualidade e a percepção cliente são visíveis nos processos, onde a tomada de consciência é considerada por todos e transformada em resultados qualidade.

- O planeamento da organização e dos projetos baseiam-se numa análise dos riscos internos e das partes interessadas, para ser transformada em melhoria contínua do SMQ e em novas oportunidades da organização Renault Cacia, SA, concretizados através dos objetivos da qualidade que são estabelecidos e revistos periodicamente.

Comité de Direção RENAULT CACIA

Diretor Fábrica de RENAULT CACIA S.A.

Comité de Direção RENAULT CACIA

Diretor Fábrica de RENAULT CACIA S.A.

Cacia, 29 de Setembro de 2017

Anexo 12: Questionário Colaboradores Renault Cacia S.A.

Questionário Colaboradores Renault Cacia S.A.

Objetivo: apurar a opinião dos colaboradores relativamente ao processo de transição da norma ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015 na Renault Cacia S.A., por forma a medir os impactos causados por esta transição na organização.

Âmbito: tese mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, com o tema: “Da ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015: Alterações no SGQ da Renault Cacia S.A. e impacto para a fábrica”

1. Teve conhecimento das alterações no SMQ resultantes da necessidade de cumprir com os requisitos da versão de 2015 da norma ISO 9001?

Sim Não

2. Qual a sua opinião sobre a forma como decorreu a transição a nível temporal?

Lenta Razoável Brusca

3. De seguida são listadas algumas das alterações necessárias no SMQ para o adequar à versão 2015 da norma ISO 9001. Em que grau acha que estas alterações foram até à data introduzidas no SMQ?

Alterações	Não houve alterações	Alterações foram mínimas	Houve algumas alterações importantes	Alterações significativas
Análise dos riscos do processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contexto interno e externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partes interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partes Externalizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manual da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fichas de Identidade do Processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documentação (atualizações em alguns procedimentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Como classifica estas mesmas alterações relativamente à melhoria do próprio SMQ da gestão da qualidade na Renault Cacia S.A.?

Alterações	Muito Negativas	Negativas	Positivas	Muito Positivas
Análise dos riscos do processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contexto interno e externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partes interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partes Externalizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manual da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fichas de Identidade do Processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documentação (atualizações em alguns procedimentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Até que ponto considera que a transição do SMQ para o novo referencial normativo contribuiu para o aumento da burocracia?

Nada Pouco Alguma coisa Muito

6. Globalmente, até que ponto considera que esta nova versão da norma possibilitou uma melhoria do SGQ da empresa?

Não melhorou nada Melhorou alguma coisa Melhorou significativamente Melhorou muito