



# PLANO DE ATIVIDADES 2013

EDITORIAL  
DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
E CIÊNCIA



# ÍNDICE

Missão e Visão	6
Mapa Estratégico da EMEC	7
Situação de Partida	10
QUAR 2013 e Plano de Atividades de 2013	20
Projetos e Atividades para 2013	26
Fichas de Projetos e Atividades	37
Anexo	67



O Plano de Atividades deve discriminar os objetivos a atingir, os programas a realizar e os recursos a utilizar, e, após aprovação pelo ministro competente, fundamentará a **proposta de orçamento** a apresentar na fase de **preparação** do orçamento do Estado, devendo **ser corrigido** em função deste, após a aprovação da **Lei do Orçamento** (nº 2 do Artº 1º do Decreto-Lei 183/96).

## MISSÃO E VISÃO

As entidades que compõem o setor público têm diferentes características, devido aos objetivos que perseguem, à natureza da sua atividade, aos produtos e serviços que prestam, ao perfil dos utilizadores e respetivas formas de financiamento. A razão de ser da Editorial do Ministério da Educação e Ciência (EMEC) surgiu da necessidade de disponibilizar produtos educativos de qualidade, a baixo custo, alguns deles com reserva de sigilo, disseminando-os rápida e atempadamente numa rede escolar diversificada e complexa.

O Decreto-Lei nº 648/76, de 31 de julho, instituiu a EMEC como organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, tendo como atividade económica principal a edição, impressão e distribuição de suportes de informação gravados. Os recursos financeiros do seu orçamento (e o seu património em geral) provêm exclusivamente da venda dos produtos desta atividade.

A Lei Orgânica do Ministério da Educação e Ciência (DL n.º 125/2011, de 29 de dezembro) considera a EMEC como estrutura do Ministério da Educação e Ciência, mencionando no art.º 28.º que «A Editorial do Ministério da Educação e Ciência continua a reger-se pelas disposições normativas que lhe são aplicáveis até à redefinição do respectivo estatuto jurídico». Mais adiante refere que o «*conselho de administração da Editorial do MEC passa a ser constituído por um presidente e dois vogais, um dos quais é o director executivo*».

Muito sinteticamente, podemos definir a **missão** da EMEC como um organismo cuja atividade económica principal é a edição e a impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. Neste âmbito, deve oferecer produtos ou serviços segundo os requisitos indicados pelo utente. As necessidades e expectativas dos utentes referem-se às características e qualidade dos produtos, ao acompanhamento e entrega do serviço, ao preço e prazo de execução.

A EMEC presta serviços aos organismos centrais e periféricos do MEC, à rede pública de estabelecimentos de educação e ensino, a outras entidades públicas e privadas, professores, alunos e famílias.

A **visão** é a forma como a EMEC pretende ser reconhecida, isto é, como se projeta no futuro:

«A EME deve ser reconhecida pela qualidade dos seus produtos e serviços, assegurando uma relação ótima de preço/qualidade/prazo de execução, geradora de valor, na ótica do interesse público.»

# Mapa Estratégico da EMEC

A **estratégia** vem expressa no **mapa estratégico** (Fig. 1), o qual constitui a representação gráfica das relações entre os objetivos, segundo uma ordenação espacial de quatro perspetivas. Representa o caminho que deve ser seguido, durante o horizonte temporal do plano estratégico, para que a visão se venha a concretizar, tendo em conta a envolvente: orientações da tutela, ambiente político, finanças públicas, mercado e concorrência.

Neste sentido identificam-se **dois vetores estratégicos** no topo do mapa:

## «Integrar o ciclo produtivo gráfico com a distribuição criando valor»

As atividades primárias da EMEC compreendem a pré-impressão, impressão, acabamento, expedição e distribuição. Consistem na criação física do produto e na sua venda. Elas podem ser representadas fazendo-se uso de uma cadeia de valores. As atividades de apoio sustentam-se a si mesmas, bem como às atividades primárias, contribuindo com a sua atividade, tecnologia, recursos humanos e outros. Assim, há que conseguir uma integração perfeita, garantindo o cumprimento das condições (sigilo, no caso dos exames) e dos prazos de execução das encomendas, potenciando a nossa vantagem de conhecimento das características dos clientes.

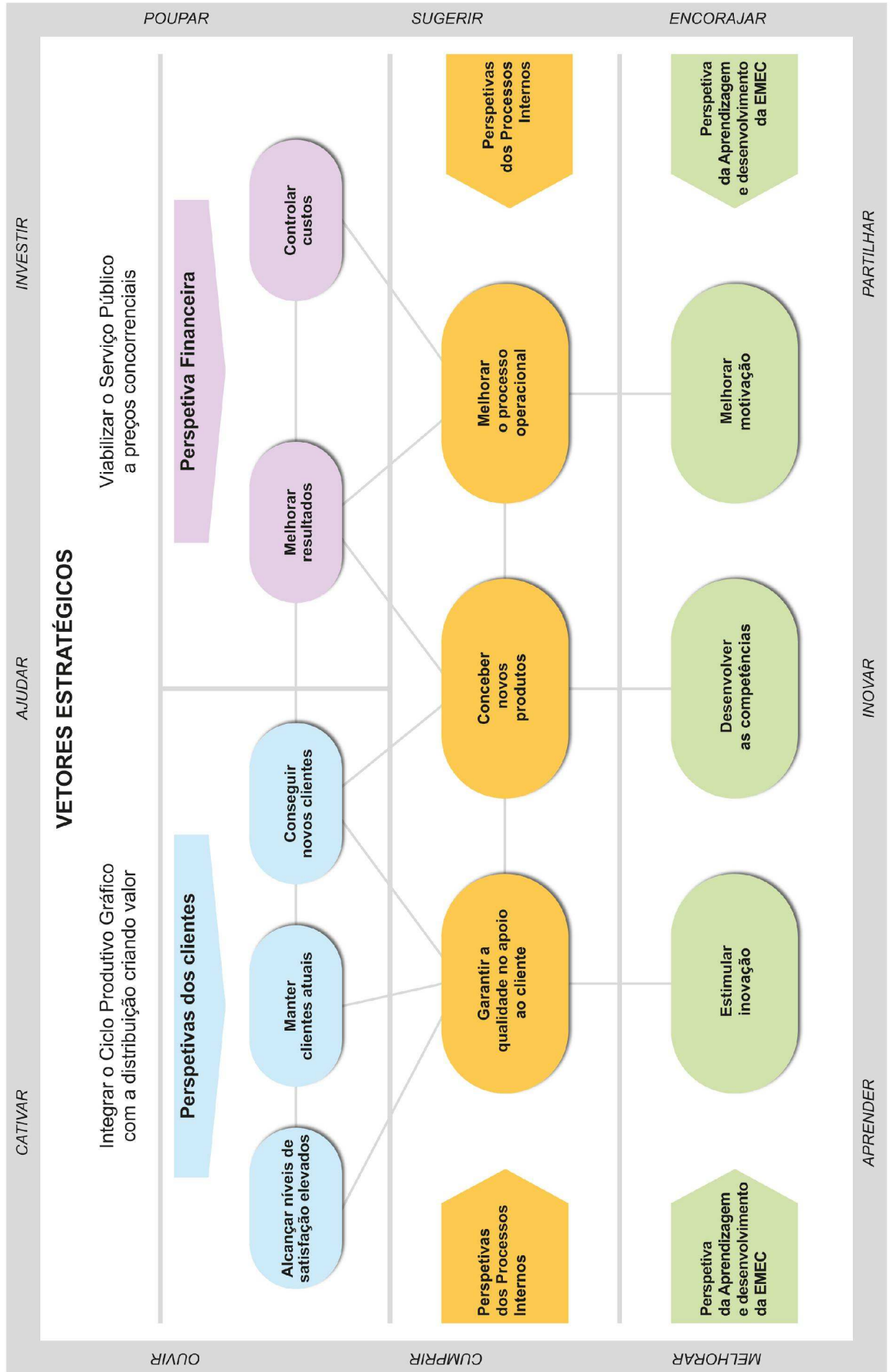
## «Viabilizar o serviço público a preços concorrenciais»

O modo como cada atividade é executada determinará se uma organização tem um custo alto ou baixo em relação à concorrência e também a sua contribuição para as necessidades do cliente e, assim, para a diferenciação.

Foram incluídos no mapa da EMEC valores corporativos que norteiam o dia a dia das pessoas que aqui trabalham – definem comportamentos, identificam códigos de conduta, promovem atitudes, reconhecem princípios, exprimem atitudes positivas, tais como: aprender, inovar, partilhar, encorajar, sugerir, poupar, investir, ajudar, cativar, ouvir.

No caso da EMEC, foram aplicadas as quatro perspetivas clássicas: «cliente», «financeira», «processos internos» e «aprendizagem e desenvolvimento». O mapa estratégico começa a construir-se pela ordenação espacial das quatro perspetivas. A cada perspetiva correspondem objetivos estratégicos. Cada objetivo pode ajudar na concretização de outros objetivos que, consideradas as relações de causa-efeito, estabelecem a ligação entre as quatro perspetivas.

# MAPA ESTRATÉGICO DA EMEC





A **perspetiva dos clientes** (utilizadores dos nossos serviços, incluindo-se neles a tutela) é entendida como a expressão dos seus interesses. A **perspetiva dos processos internos** indica o que é crítico no funcionamento interno, o que tem de ser continuamente examinado e aperfeiçoado na cadeia de valor e que contribui definitivamente para a satisfação do cliente.

Tal como se estabelecem relações directas de causa-efeito entre os processos internos e os clientes, o mesmo acontece com a **perspetiva financeira**. Para a continuidade do nosso projeto há que cativar os atuais clientes e conquistar novos clientes, superando o nível do serviço prestado, de acordo com critérios de preço/qualidade possíveis (sem esquecer o sentido do serviço público), sustentados em critérios de competitividade e transparência (prestação de contas). Pelas razões apresentadas dispõem-se **no mapa, lado a lado**, a **perspetiva dos clientes e a financeira**.

Na base do mapa, na origem da cadeia de relações de causa-efeito, surge a **perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento**, cujos objetivos devem refletir a intenção de criar um sistema de aprendizagem contínua que melhore as competências técnicas, a capacidade de «aprender a aprender» e a capacidade de intervenção ativa para melhorar o clima organizacional. A prossecução destes objetivos vai implicar a sua difusão por todo o sistema, criando condições para um aperfeiçoamento dos **processos internos** (designadamente na produtividade), com efeitos (na **perspetiva do cliente**) na qualidade do serviço entregue e no reforço da confiança na capacidade técnica e de realização. Simultaneamente, os **processos internos** produzem efeitos (**perspetiva financeira**), quer no controlo de custos e proveitos, quer no volume de negócios.

## Situação de Partida

O diagnóstico da situação de partida do Plano de Atividades é feito a partir de um instrumento de análise conhecido por «**SWOT**». Trata-se de avaliar antecipadamente os pontos fortes e fracos da EMEC, de fazer a análise da situação interna; juntamente com as oportunidades e ameaças que do exterior se perfilam, ajuda a estabelecer as grandes linhas de ação que permitirão atingir a visão do organismo.

Utilizando a análise «**SWOT**» para caracterizar o perfil interno, identificam-se **pontos fortes e fracos** dos produtos ou serviços prestados, da organização e comunicações, das pessoas e dos recursos financeiros. É fundamental identificar as forças, no sentido de estas constituírem «pontos de apoio» para o desenvolvimento com êxito do plano estratégico, e as debilidades, para que seja possível corrigi-las pontualmente ou introduzir medidas e procedimentos de reestruturação.

Passamos a analisar a situação da EMEC considerando fatores internos (pessoas ao serviço, orgânica, produtos e serviços, situação financeira, equipamento) e os fatores da envolvente externa, designadamente o mercado.

### 1 – As pessoas ao serviço

No final de 2012, encontravam-se ao serviço da EMEC 87 pessoas. O pessoal é maioritariamente do sexo masculino (57%), com um nível etário médio de 50 anos e uma antiguidade média de 21 anos.

Nos últimos nove anos não houve qualquer admissão de pessoal, exceptuando em 2003 um vogal do Conselho de Administração.

A secção de **impressão e acabamento** é a que tem sofrido, ao longo dos últimos anos, uma redução de pessoal mais significativa – nove trabalhadores diretos. Tendo em conta que os equipamentos se mantêm inalterados desde 1998 e que a carga e a complexidade do trabalho têm aumentado, a atual equipa é insuficiente para dar resposta eficaz e atempada aos trabalhos de impressão que nos são adjudicados.

Por insuficiência do número de trabalhadores, é habitual um ajudante ter de assistir duas máquinas; a falta de pessoal leva a que o chefe de secção deixe de coordenar a mesma para ter de operar um dos equipamentos de impressão; quando há trabalho para tipografia ou para o pequeno *offset*, é necessário parar um equipamento de grande formato por falta de operadores.

O Decreto-Lei nº 143/96, de 26 de agosto, refere no Artº 32º, alínea d), a possibilidade de a EMEC realizar **formação profissional inicial**. Esta via permite não só prestar um serviço ao sistema educativo, como também facilitar a contratação de pessoas em número adequado (2 ou 3), para iniciarem as funções de ajudantes de impressão com o 12º ano e com curso profissional na área de impressão.

O **Plano de Formação** para 2013 indica que o investimento a realizar na formação em serviço se reparte por dez áreas de qualificação. Assumem relevância o desenvolvimento de competências, a melhoria da motivação e a inovação.

O custo de trabalho pode considerar-se elevado, o que tem obviamente repercussão na competitividade.

Consideram-se como **pontos fracos** os seguintes:

- custo de mão-de-obra elevado;
- nível de formação de base (habilitações) baixo;
- alguma rigidez na adaptação a novas competências exigidas para produzir novos produtos.

Consideram-se **pontos fortes**:

- lealdade por parte de um setor importante da força de trabalho;
- vontade de aprender por parte de alguns trabalhadores;
- realização de investimentos em formação especializada.

Dos objetivos apresentados no mapa estratégico que atuam mais significativamente sobre os recursos humanos distinguem-se os formulados na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento, designadamente «promover o desenvolvimento de competências», «estimular a inovação» e «melhorar a motivação». Estes são objetivos estratégicos, que constituem as raízes da mudança que se pretende promover.

## 2 – Orgânica e personalidade jurídica

A estrutura da EMEC compreende a direção administrativa e financeira, com 25 trabalhadores, a direção de produção, com 48 trabalhadores, e a direção de distribuição (produtos e serviços), com 14 trabalhadores.

Consideram-se **pontos fracos**:

- não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das atividades produtivas;
- ausência de personalidade jurídica, o que constitui um bloqueio de decisão;
- estrutura com demasiados níveis e chefias.

Consideram-se **pontos fortes**:

- enquadramento institucional no Ministério da Educação e Ciência, garante do cumprimento das condições, do sigilo e dos prazos de execução das encomendas.

### 3 – Produtos/serviços prestados

As grandes atividades desenvolvidas pela EMEC são: produto acabado, execução gráfica e acabamento de encomendas de produtos diversificados e respetiva distribuição. No que diz respeito ao grau de especialização, a EMEC tem promovido a integração de todas as fases do processo de produção e distribuição gráfica.

Com a informação disponível, espera-se que a faturação global da EMEC se situe entre os 2,4 e os € 3 milhões, o que, a verificar-se, confirmará valores próximos dos registados nos dois últimos anos.

Em termos de área de negócio, é expectável que se mantenha a quebra na procura de serviços gráficos, tendo em conta as restrições financeiras que afetarão todos os serviços públicos e utilizadores da EMEC em geral.

O volume total de faturação do produto acabado da EMEC, no ano de 2012, foi de € 1.854.573. Este valor representa um crescimento de € 121.000 (7%) comparativamente ao valor faturado em 2011.

Não se prevendo alterações significativas no conjunto de artigos que compõem o Catálogo de Produtos, e apesar de se manter a quebra na procura de alguns artigos do segmento «impressos», estima-se que em 2013 os valores faturados sejam semelhantes aos verificados em 2012, visto que também é expectável um crescimento nas vendas dos livros de preparação para os exames nacionais, como consequência do lançamento de novas publicações.

O produto acabado é vendido a clientes diversos, nomeadamente escolas e famílias, de forma direta e indireta. Esta última é realizada por um conjunto de livrarias – algumas delas faziam parte da rede de revendedores autorizados extinta em outubro de 2012 –, dispersas geograficamente pelo continente e regiões autónomas, e ainda pela grande distribuição, com destaque para as lojas Fnac e do Grupo Sonae.

A cativação e possível fidelização de **novos clientes** continuam a ser dois dos grandes objetivos da EMEC para 2013, tendo sido fixada a meta de € 50 mil do valor de faturação anual.

Deverá prosseguir o objetivo de «**alcançar níveis de satisfação mais elevados do utilizador/cliente**», neste caso, professores, alunos, famílias e administração em geral, relativamente à qualidade do trabalho, ao apoio técnico prestado, ao prazo de execução e à qualidade da entrega.

Consideram-se como **pontos fracos** os seguintes:

- queda previsível do segmento de impressos;
- menor produtividade nas encomendas de produtos gráficos em policromia;
- dificuldade em viabilizar uma força de vendas eficaz e motivada.

Consideram-se como **pontos fortes**:

- lealdade por parte de clientes tradicionais;
- boa capacidade de produção de produtos gráficos a duas cores;
- utilização dos nossos serviços na execução de trabalhos com reserva de sigilo;
- integração no mesmo estabelecimento de várias fases do ciclo produtivo;
- vontade de aperfeiçoamento contínuo: perseguir a qualidade.

A melhoria da prestação de serviços está associada ao aperfeiçoamento contínuo dos processos internos. Neste sentido, a atividade da EMEC deve nortear-se por garantir a «qualidade no serviço ao cliente», pela «conceção de novos produtos» e pela «melhoria do processo operacional». Este último objetivo estratégico concretizar-se-á no aperfeiçoamento dos processos de fabrico/circuitos e na renovação do equipamento, o qual carece de um plano de investimento, que será elaborado após orientação da tutela sobre a redefinição orgânica da EMEC.

#### 4 – Equipamento

O equipamento de **pré-impressão** foi recentemente rejuvenescido, pelo que o esforço financeiro deverá concentrar-se na formação dos trabalhadores.

O equipamento de **impressão**, constituído fundamentalmente por duas máquinas *offset* a uma e duas cores, está totalmente amortizado e respondeu às exigências do passado, numa altura em que os trabalhos a uma e duas cores representavam a grande maioria das obras executadas.

O parque de máquinas de impressão da Editorial não lhe permite executar todo o tipo de trabalhos, pois as máquinas a duas cores, que são as mais adequadas ao tipo de trabalhos a uma ou duas cores, deixando de ser competitivas nas obras a quatro cores. Embora seja possível realizar trabalhos a quatro cores em máquinas de duas cores, a execução de algumas obras torna-se impraticável por não cumprir os requisitos exigidos pelo cliente, em termos de prazo ou de qualidade.

A utilização da cor nos trabalhos tem sido muito expressiva, nos últimos anos, tornando as nossas máquinas desadequadas a este tipo de obras. É neste sentido que importa fazer uma análise à situação atual, procurando reestruturar o parque de máquinas da Editorial, atualizando-o e ajustando-o às necessidades do mercado.

**SITUAÇÃO DE PARTIDA**

A necessidade de se executarem trabalhos gráficos em entidades externas deveu-se, por um lado, à falta de capacidade tecnológica da Editorial e, por outro, ao planeamento e execução dos exames nacionais. Conforme se verifica na demonstração de resultados, os fornecimentos e serviços externos dos últimos cinco anos representam 26% dos custos operacionais, sendo que, desse total, cerca de € 101.450 representam o valor relativo a subcontratos de serviço gráfico ao exterior. Trata-se de obras com acabamento em capa dura para o qual não dispomos de equipamento, coser à linha, plastificações e alguns trabalhos de sobrescritos a quatro cores.

Espera-se que, durante o ano de 2013, seja decidida a renovação de alguns equipamentos gráficos que melhorem a produtividade do atual parque de máquinas, reduzindo os tempos de execução e os custos operacionais, e trazendo ainda um acréscimo significativo à qualidade global dos trabalhos executados.

Consideram-se como **pontos fracos**:

- menor capacidade para tratar produtos gráficos em policromia;
- dificuldade de mobilização de fundos próprios para investimentos requeridos por um plano estratégico de expansão.

Consideram-se como **pontos fortes**:

- boa capacidade de produção de produtos gráficos a duas cores;
- integração no mesmo estabelecimento de várias fases do ciclo produtivo;
- vontade de aperfeiçoamento contínuo: perseguir a qualidade; melhorar a produtividade dos factores, através do investimento em capital humano e em máquinas.

## **5 – Situação financeira**

A atual situação financeira da EMEC não só tem permitido a autonomia financeira, como também o autofinanciamento. Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2012 podemos retirar as seguintes conclusões:

- os resultados operacionais foram de € 13 119 (contra menos € 378 297) em relação ao ano transato;
- os resultados financeiros apresentaram o valor de € 1 766 (contra € 13 245 no ano anterior);
- o resultado líquido do exercício foi de € - 160 250 (contra € - 365 848, em 2012).

O *Ativo* registou um valor de € 5,411 milhões. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 97%, enquanto o *Passivo* (€ 171 567) tem uma importância relativa de 3%, o que revela uma estrutura financeira sólida.

A estabilidade dos proveitos e ganhos operacionais, e a redução dos custos e perdas operacionais, contribuíram para que se tenha obtido uma melhoria significativa no resultado líquido, não obstante os resultados financeiros se terem deteriorado.

Consideram-se como **pontos fracos**:

- rigidez na realização de despesas, devido ao enquadramento orçamental;
- regime de compras públicas lento.

Consideram-se como **pontos fortes**:

- possibilidade de adjudicação direta por parte de alguns serviços públicos;
- inexistência de passivos financeiros ou de crédito mal parado;
- capacidade de autofinanciamento.

## 6 – A envolvente externa

A envolvente externa consiste nas oportunidades e ameaças que se apresentam à EMEC, as quais podem assumir os seguintes contornos: recrudescer da concorrência, crise da procura do produto gráfico, modificações tecnológicas e economia em geral.

O setor gráfico tem tido em Portugal, nos últimos anos, um desempenho recessivo, que se manifesta por uma diminuição do fluxo de trabalho, a que não é alheia a queda acentuada dos mercados publicitários.

A economia nacional encontra-se, neste momento, numa fase de recessão e de grande restrição orçamental, o que leva a que a EMEC, fortemente dependente de clientes institucionais, preveja, para 2013, uma estagnação ou mesmo um ligeiro decréscimo da sua faturação. Com menores verbas para gastar, os organismos irão reduzir as encomendas de serviços gráficos, pelo que neste cenário antecipamos uma redução, em particular, nos serviços gráficos. Por outro lado, face à obsolescência de alguns impressos, que continuarão a passar para suporte digital, prevê-se um pequeno recuo do nosso volume de negócios.

A conjugação do exposto anteriormente com a situação orçamental, com restrições e cortes orçamentais nos organismos da administração pública, onde se concentra a quase totalidade da faturação, poderá, em 2013, situar a faturação no intervalo compreendido entre € 2,4 e € 3 milhões, ou seja, próximo dos valores dos últimos dois anos.

Se considerarmos a relação entre os custos de pessoal, a componente mais significativa dos custos fixos, e as vendas e apurarmos a média dos últimos cinco anos, verifica-se que esta ronda os 51%.

Quanto ao valor das adjudicações, registou-se um decréscimo em relação ao ano anterior, de cerca de 25%, que se repercutiu na diminuição da faturação dos serviços gráficos. Verifica-se assim um índice de adjudicação de 30%, muito abaixo do esperado, o que significa que apenas um terço das consultas feitas à EMEC acabaram efetivamente por ser adjudicadas.

**Figura 2 — Consultas e adjudicações à EMEC**

Serviços gráficos e de distribuição		2012	2011	Variação	Índice de adjudicação
Consultas à EMEC	N.º	892	758	18%	56%
	Valor	826.511	1.064.423	-22%	30%
Adjudicações à EMEC	N.º	496	364	36%	
	Valor	252.007	338.106	-25%	

## 7 – Os concorrentes

A concorrência tem surgido devido à necessidade de penetração, por parte de várias empresas, nos serviços públicos, as quais de início apresentam preços muito baixos, para voltarem a subi-los em obras posteriores. Também se tem verificado, relativamente a produtos específicos, que empresas muito pequenas, com custos baixos e recorrendo a tecnologia digital, conseguem apresentar melhores preços.



No sentido de diversificar clientes, a EMEC tem uma força de vendas possível, com uma postura proativa e mais presente junto dos serviços, dialogando mais diretamente com o cliente/utilizador.

## 8 – Produtos ou serviços substitutos

Começa a desenhar-se uma «ameaça» à EMEC, pois, por motivos que se prendem com programas de modernização administrativa, surgiram no mercado novos produtos, que substituem os anteriores e que se impõem pelas suas características: funcionalidades superiores, baixo preço e rapidez de difusão. É o caso da substituição de produtos gráficos por produtos noutras suportes (internet, CD-R, *software* de gestão, etc.) e da utilização de aplicações informáticas para gestão de algumas das escolas, que, face à necessidade de desburocratização dos serviços, substituem com vantagem muitos dos documentos/impressos que tradicionalmente eram/são utilizados.

**As ameaças devem constituir-se em oportunidades.** Neste sentido, há que desenvolver iniciativas em três domínios:

- a) Diversificação de clientes por segmento de mercado.
- b) Divulgação dos produtos e serviços existentes.
- c) Criação de novos produtos.

Estas iniciativas deverão concretizar-se a partir de contactos com os utilizadores atuais e potenciais: Serviços Centrais do MEC, organismos de outros Ministérios, Institutos Públicos, Universidades e Escolas em geral.

### Foram identificadas as seguintes oportunidades:

- enquadramento institucional no Ministério da Educação e Ciência, garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas;
- lançamento de novos produtos e serviços: extensão das publicações do GAVE;
- vasto mercado potencial de serviços gráficos (setor público);
- conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores;
- mercado preferencial dos serviços do Ministério da Educação e Ciência.

## EMEC: Análise SWOT

<p style="text-align: center;"><b>Pontos fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das atividades produtivas.</li> <li>– Estrutura com demasiados níveis, o que introduz ruído no fluxo de informação.</li> <li>– Não ter personalidade jurídica, o que constitui um bloqueio de decisão.</li> <li>– Carteira de clientes pouco diversificada.</li> <li>– Menor capacidade de produção de produtos gráficos em policromia com a qualidade/preço que se exige no mercado.</li> <li>– Poucos produtos novos.</li> <li>– Rigidez na gestão orçamental.</li> <li>– Novo regime de compras públicas aumenta a concorrência.</li> <li>– Sistema de informação constituído por aplicações independentes, sem qualquer partilha e integração de dados.</li> <li>– Custo de mão de obra elevado (relativamente ao do mercado concorrente).</li> <li>– Trabalhadores com nível de formação de base (habilitações) baixas.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Concorrência de empresas com maior produtividade e gestão mais flexível ou empresas com «preços de ocasião».</li> <li>– Produtos substitutos (internet, CD-R, <i>software</i> de gestão etc.).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Parque de acabamento e expedição moderno.</li> <li>– Capacidade de autofinanciamento.</li> <li>– Utilização da «marca» Ministério da Educação e Ciência.</li> <li>– Conhecimento do mercado das escolas.</li> <li>– Lealdade de clientes tradicionais.</li> <li>– Vontade de aprender de grande parte dos trabalhadores.</li> <li>– Têm sido feitos investimentos em formação especializada.</li> <li>– Boa capacidade de produção em produtos gráficos a duas cores.</li> <li>– Utilização dos nossos serviços na execução de serviços com reserva de sigilo.</li> <li>– Integração no mesmo estabelecimento de várias fases do ciclo produtivo.</li> <li>– Possibilidade de adjudicação direta por parte de alguns serviços públicos.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Enquadramento institucional no Ministério da Educação e Ciência, garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas.</li> <li>– Lançamento de novos produtos e serviços.</li> <li>– Vasto mercado potencial de serviços gráficos (setor público).</li> <li>– Conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores.</li> <li>– Mercado preferencial: no que diz respeito aos serviços do Ministério da Educação e Ciência, existe a possibilidade de adjudicação direta.</li> <li>– Crescimento do comércio eletrónico.</li> </ul>
--	---

**SITUAÇÃO DE PARTIDA**

Em síntese, conforme se refere na Figura 1 (pág. 8), temos os seguintes objetivos estratégicos:

Na **perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento**: Pretende-se que a EMEC desenvolva relações com clientes e fornecedores, conserve clientes, lance novos produtos e serviços inovadores. Igualmente importante segundo esta perspetiva é a mobilização das habilidades e motivações das pessoas para a melhoria contínua dos processos, da qualidade e dos tempos de resposta.

Na **perspetiva dos processos internos**: Aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos; melhorar o planeamento e gestão da produção; diversificar fornecedores e parceiros. Estes objetivos de tipo corporativo são prosseguidos mais especificamente em projetos e atividades da Direção de Produção.

Na **perspetiva do cliente**: Melhorar a qualidade e reforçar a confiança na EMEC.

Na **perspetiva financeira**: Aumentar o volume de negócios e controlar custos e aumentar proveitos.

Os objetivos são especificados em termos de **indicadores** (e **metas** a atingir) e realizam-se por via de **iniciativas concretas**, de duração limitada, podendo ser **projetos ou atividades** normais da EMEC. Para cada iniciativa podem concorrer várias **ações**, ou tarefas encadeadas, que contribuem para a sua realização.

## QUAR 2013 e Plano de Atividades de 2013

Para efeitos de prestação de contas, a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, novo SIADAP, refere a elaboração do quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), do qual deve constar a missão da EMEC, os seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), os objetivos operacionais da aferição e condicionantes da sua concretização.

O prognóstico para o desempenho da EMEC em 2013 não é animador. A dependência das encomendas de **serviço gráfico e distribuição** do setor público, e a restrição orçamental que os vão afetar em 2013, leva que a EMEC, fortemente dependente destes clientes institucionais, tenha como previsão uma redução nas encomendas.

Atendendo ao exposto, prevê-se que o valor da faturação oscile entre **€ 2,4 milhões e € 3 milhões**, mantendo-se uma situação semelhante à verificada no ano de 2012.

Os objetivos que se propõem para o **QUAR 2013** são objetivos estratégicos (**OE**), aos quais correspondem objetivos operacionais (**OP**).

- **OE 1** Promover a **satisfação dos utentes/clientes**
  - OP2** – Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras.
  
- **OE 2** Garantir a sustentabilidade da **autonomia financeira**
  - OP1** - Atingir um **Valor Acrescentado Bruto (VAB)** que se situe entre os 1,5 e 1,9 milhões de euros.
  
  - OP5** – Aumentar o volume de **vendas diretas**, de forma a valerem 50% no total de vendas de Produto Acabado.
  
- **OE 3** Promover o aperfeiçoamento dos **processos e condições técnicas de prestação dos serviços** visando obter ganhos de qualidade e produtividade.
  - OP4** – Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 14 e 16 mil euros.

- **OE 4** Melhorar a qualidade e as competências que lhe estão associadas
  - OP6** – Atingir um nível de **qualidade** na prestação de serviços de Muito Bom entre 50% e 60%.
  - OP3** – Conseguir que até 2013 todos os trabalhadores tenham frequentado ações de formação com impacto na qualidade dos serviços prestados.

A satisfação dos utentes/clientes (**OE 1**) consegue-se quando o serviço prestado corresponde às características da encomenda e do preço. São também relevantes o apoio técnico ao cliente, durante a execução, a entrega do serviço e o cumprimento do prazo acordado. A satisfação dos clientes é também determinada pelo aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços (**OE 3**), os quais visam obter ganhos de qualidade e produtividade. A sustentabilidade financeira (**OE 2**) é, em grande parte, o resultado da conjugação destes objetivos. Assim, na origem do sucesso estará, em grande medida, o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços, que terão efeitos simultâneos na satisfação do cliente e nos resultados financeiros.

## OBJETIVOS OPERACIONAIS (OP)

Os objetivos que se propõem para o QUAR 2013 apresentam-se no Quadro 1. Os três primeiros objetivos são de **eficácia**, aferida pelos resultados. Para efeitos de avaliação tem a ponderação de 45%.

**OP1** – Atingir um **Valor Acrescentado Bruto (VAB)** no intervalo de 1,5 M€ e 1,9 M€.

**Indicador 1:** Valor Acrescentado Bruto (VAB)

**Meta:** 1,7 M€

**Superação:** Situar-se acima dos 1,9 M€

**Valor crítico:** 2,200 M€

**Fonte de verificação:** Contabilidade - Mapa de demonstração dos resultados.

O VAB representa o valor da produção, deduzindo-lhe tudo o que não é valor criado na EMEC, ou seja, os seus consumos intermédios (Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas, Fornecimentos e Serviços Externos, Impostos Indiretos pagos). Na ótica do rendimento, o VAB corresponde à remuneração dos fatores de produção.

O apuramento é feito a partir do mapa de demonstração anual dos resultados, utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{VAB} = (\text{Vendas} + \text{Prestações de Serviços} + \text{Variação da Produção} + \text{Outros Prov. Operacionais}) - (\text{Custo Mercadorias Vendidas} + \text{Fornecimentos de Serviços Externos} + \text{Outros Custos Operacionais})$$

**OP2 – Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras.**

**Indicador 2:** Prazo de entrega dos trabalhos

**Meta:** 85% dos trabalhos.

**Superação:** A partir de 90%.

**Valor crítico:** 95%

**Fonte de verificação:** Listagem de prazos acordados e realizados por obra.

O desenvolvimento da execução da encomenda pode justificar o ajustamento no prazo inicialmente previsto para entrega dos nossos serviços. Neste caso, e por acordo entre a EMEC e o cliente, será registada a data ajustada; neste sentido não se apuram desvios entre o estimado e o realizado.

**OP3 – Conseguir que todos os trabalhadores tenham frequentado ações de formação com impacto na qualidade dos serviços prestados**

**Indicador 3:** Número de colaboradores envolvidos em ações de formação

**Meta:** 20 colaboradores

**Superação:** 25 colaboradores

**Valor crítico:** 30 colaboradores

**Fonte de verificação:** Ações de formação realizadas.

Este objetivo tem um carácter plurianual, uma vez que se espera que até ao final do ano de 2013, conforme especificação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, a totalidade dos colaboradores da EMEC, cerca de 90 no início do ano corrente, tenham frequentado pelo menos uma ação de formação.

Os dois objetivos seguintes são de **eficiência**, traduzindo ganhos de produtividade e redução de custos. Para efeitos de avaliação tem a ponderação de **35%**.

**OP4 – Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 14 e 16 mil euros.**

**Indicador 4:** Propostas aceites e aplicadas com ganhos apurados.

**Meta:** Propostas com ganhos a partir de 15 mil euros

**Superação:** Propostas com ganhos acima de 16 mil euros

**Valor crítico:** 16 mil euros

**Fonte de verificação:** Propostas aceites e concretizadas com evidência dos resultados obtidos.

**OP5 – Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 50% no total de vendas de produto acabado.**

**Indicador 5:** Vendas diretas de produto acabado.

**Meta:** Vendas diretas com um peso de 50% do total de vendas de produto acabado.

**Superação:** Volume de vendas diretas acima dos 52% do total.

**Valor crítico:** 55%

**Fonte de verificação:** Programa de faturação da EMEC.

O último objetivo é de **qualidade**, avaliada quer pela perceção dos utilizadores, quer em sentido técnico. Para efeitos de avaliação tem a ponderação de **20%** distribuídos uniformemente por dois indicadores.

**OP6 – Atingir um nível de qualidade na prestação dos serviços de Muito Bom entre 50% e 60%.**

O apuramento deste objetivo é feito através do cálculo da média dos dois indicadores que o compõem, contribuindo cada um com 50% para o valor total do objetivo.

**Indicador 6:** Nível de qualidade dos trabalhos gráficos e distribuição.

**Meta:** Respostas de Muito Bom em 75% dos trabalhos gráficos e de distribuição avaliados.

**Superação:** Respostas de Muito Bom acima de 80% dos trabalhos gráficos e de distribuição avaliados.

**Valor crítico:** 80%

**Fonte de verificação:** Questionário preenchido e validado pelo cliente.

O nível de **qualidade** obtém-se pela relação (Número de obras com classificação Muito Bom / Número de Obras Classificadas) \* 100.

**Indicador 7:** Nível de **qualidade de produto acabado.**

**Meta:** Respostas de Muito Bom em 55% do número total de questionários avaliados

**Superação:** Respostas de Muito Bom acima de 60% do número total de questionários avaliados

**Valor crítico:** 60%

**Fonte de verificação:** Questionário preenchido e validado pelas escolas.

O nível de **qualidade** obtém-se pela relação (Número de respostas com classificação de Muito Bom / Total de Questionários Validados) \* 100.

Na figura seguinte apresenta-se o quadro com o formato fornecido pelo GEPE, organismo ao qual compete a gestão dos QUAR, com uma síntese dos objetivos estratégicos e operacionais, bem como com as respetivas ponderações, assim como os indicadores e respetivas metas.



**Quadro 1 – Indicadores e Metas do QUAR 2013**

<b>Objetivos Operacionais</b>										
<b>Eficácia</b>										<b>45</b>
<b>O1. Atingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre os 1,5 e 1,9 milhões de euros</b>										<b>33,33</b>
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Valor Acrescentado Bruto (€)	1.743.441	1.900.377	1.700.000	200.000	2.200.000	100,00			0%	
<b>O2. Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras</b>										<b>33,33</b>
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de Obras com prazos cumpridos (%)	80	85	85	5	95	100,00			0%	
<b>O3. Conseguir que todos os trabalhadores tenham frequentado, até 2013, ações de formação com impacto na qualidade dos serviços prestados</b>										<b>33,33</b>
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Número de colaboradores envolvidos em ações de formação (n.º)	46	23	20	5	30	100,00			0%	
<b>Eficiência</b>										<b>35</b>
<b>O4. Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 14 e 16 mil euros</b>										<b>50</b>
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Valor de propostas de melhoria aplicadas com sucesso (€)	15.496	15.000	15.000	1.000	16.000	100,00			0%	
<b>O5. Aumentar o volume de Vendas Diretas de forma a valerem 50% do total de vendas de Produto Acabado</b>										<b>50</b>
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de Vendas Diretas de Produto Acabado (%)	48	52	50	2	55	100,00			0%	
<b>Qualidade</b>										<b>20</b>
<b>O6. Atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 50% e 60%</b>										<b>100</b>
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de obras com classificação Muito Bom (%) - Serviço gráfico e distribuição	72	79	75	5	80	50,00			0%	
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de respostas das escolas com classificação Muito Bom (%) - Produto Acabado	55	57	55	5	58	50,00			0%	
<b>NOTA EXPLICATIVA</b>										

Os valores relativos ao ano de 2012 são provisórios, uma vez que o ano ainda se encontra em curso e o apuramento só será feito no final do período em questão.

Conforme se referiu, os objetivos do QUAR foram especificados em termos de **indicadores** (e **metas** a atingir); no entanto, a sua realização dá-se por via de **iniciativas** concretas, sob a forma de projetos e atividades, que constam do presente documento.

<b>PROJETOS E ATIVIDADES PARA 2013</b>
<b>Projetos</b>
<p><b>Projeto 1:</b> Instituir o registo eletrónico dos tempos de produção (DP)</p> <p><b>Projeto 2:</b> Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional (DP)</p> <p><b>Projeto 3:</b> Potenciar o comércio eletrónico (DD)</p> <p><b>Projeto 4:</b> Desenvolver uma contabilidade analítica (DAF)</p>
<b>Atividades</b>
<p><b>Atividade 1:</b> Avaliar os prazos de entrega (DD)</p> <p><b>Atividade 2:</b> Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra (DD)</p> <p><b>Atividade 3:</b> Gerir os canais de comercialização e das condições de venda (DD)</p> <p><b>Atividade 4:</b> Editar novos produtos (DD)</p> <p><b>Atividade 5:</b> Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)</p> <p><b>Atividade 6:</b> Avaliar o mercado e formar preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)</p> <p><b>Atividade 7:</b> Gerir um sistema de sugestões (DAF)</p> <p><b>Atividade 8:</b> Divulgar os serviços e produtos da EMEC (DD)</p> <p><b>Atividade 9:</b> Pré-impressão (DP)</p> <p><b>Atividade 10:</b> Impressão <i>offset</i> (DP)</p> <p><b>Atividade 11:</b> Acabamento (DP)</p> <p><b>Atividade 12:</b> Embalagem e expedição (DP)</p> <p><b>Atividade 13:</b> Exames nacionais e provas de final de ciclo dos ensinos básico e secundário (DE)</p> <p><b>Atividade 14:</b> Controlo de qualidade (DP)</p> <p><b>Atividade 15:</b> Manutenção, higiene e segurança (DP)</p> <p><b>Atividade 16:</b> Orçamento e controlo de gestão (DAF)</p> <p><b>Atividade 17:</b> Gerir os recursos humanos (DAF)</p> <p><b>Atividade 18:</b> Faturação (DAF)</p>

*(Continua)*

(Continuação)

Atividades
<b>Atividade 19:</b> Tesouraria e cobranças (DAF)
<b>Atividade 20:</b> Contabilidade (DAF)
<b>Atividade 21:</b> Aprovisionamento e gestão de <i>stocks</i> (DAF)
<b>Atividade 22:</b> Promoção da qualidade (DAF)
<b>Atividade 23:</b> Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP (DE)
<b>Atividade 24:</b> Estágios e formação profissional inicial (DE)
<b>Atividade 25:</b> Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do gabinete do Diretor Executivo (DE)
<b>Atividade 26:</b> Gestão da prestação dos serviços informáticos (DAF)

**Quadro A — Prestar um melhor serviço ao cliente**

<b>Objetivos estratégicos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcançar níveis de satisfação elevados</li> <li>• Manter clientes atuais</li> <li>• Conseguir novos clientes</li> </ul>		
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores e metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar, via digital, os exames nacionais dos ensinos básico e secundário</li> <li>• Desenvolver novos formatos de produtos/serviços, para aquisição na página da internet</li> <li>• Cumprir prazos de entrega.</li> <li>• Cumprir especificações da obra.</li> <li>• Melhorar canais de distribuição e vendas.</li> <li>• Diversificar produtos e serviços</li> </ul>	<p><b>P2:</b> Jun/jul/ago: Compilação dos PDF dos anos compreendidos entre 2003 e 2011; set/out: Classificação das disciplinas por domínios; set/out: Digitalização das provas relativas aos anos 1998-2002.</p> <p><b>P3:</b> Disponibilizar novas soluções de comercialização de produtos /serviços, até ao final de 2012.</p> <p><b>A1:</b> Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras (OP 2); atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 50% e 60% (OP 6); nível de qualidade do produto acabado (respostas Muito Bom em 55% do número total de questionários avaliados) (Ind.7).</p> <p><b>A2:</b> Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9.</p> <p><b>A3:</b> Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 50% no total de vendas de Produto Acabado (OP 5); faturação do produto acabado entre 50% e 60% da faturação global.</p> <p><b>A4:</b> Conseguir 2 novos produtos</p>	<p><b>Projeto 2:</b> Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional — José Manuel Cabaço</p> <p><b>Projeto 3:</b> Potenciar o comércio eletrónico — Luís Dâmaso</p> <p><b>Atividade 1:</b> Avaliar os prazos de entrega de serviços de impressão e distribuição — Luís Dâmaso</p> <p><b>Atividade 2:</b> Avaliar o cumprimento das especificações da obra — Jorge Rocha</p> <p><b>Atividade 3:</b> Gerir os canais de comercialização e das condições de venda — Luís Damaso</p> <p><b>Atividade 4 :</b> Editar novos produtos — Paulo Moreira</p>

## QUADRO B

### Quadro B — Garantir a sustentabilidade financeira

Objetivos Estratégicos:		
• Melhorar resultados                      • Controlar custos		
Objetivos	Indicadores e metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprir especificações da obra.</li> </ul>	<p><b>A2:</b> Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9</p>	<p><b>Atividade 2:</b> Avaliar o cumprimento das especificações da obra — Jorge Rocha</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar canais de distribuição e vendas.</li> </ul>	<p><b>A3:</b> Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 50% no total de vendas de Produto Acabado (OP 5); faturação do produto acabado entre 50% e 60% da faturação global.</p>	<p><b>Atividade 3:</b> Gerir os canais de comercialização e das condições de venda — Luís Damaso</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificar produtos e serviços</li> </ul>	<p><b>A4:</b> Conseguir 2 novos produtos</p>	<p><b>Atividade 4:</b> Editar novos produtos — Paulo Moreira</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar preços mais competitivos</li> </ul>		<p><b>Atividade 6:</b> Avaliar o mercado e formar preços dos serviços gráfico e de distribuição — Ana Patrícia</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade</li> </ul>	<p><b>A7:</b> Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões</p>	<p><b>Atividade 7:</b> Gerir um sistema de sugestões — Maria Júlia</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar custos e aumentar resultados</li> </ul>	<p><b>P4:</b> Ter definido os centros de custos e os critérios de distribuição dos gastos gerais até ao final do ano.</p>	<p><b>Projeto 4:</b> Desenvolver uma contabilidade analítica – Luís Gonzaga</p>

**Quadro C — Produzir com qualidade e competitividade**

<b>Objetivos Estratégicos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceber novos produtos</li> <li>• Garantir qualidade no serviço ao cliente</li> <li>• Melhorar o processo operacional</li> </ul>		
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores e metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver mecanismos à prova de erro.</li> <li>• Reduzir tempos de espera.</li>   <li>• Diversificar produtos e serviços.</li>   <li>• Desenvolver novos formatos de produtos/serviços, para aquisição na página da internet.</li>   <li>• Cumprir prazos de entrega.</li>   <li>• Cumprir especificações da obra.</li>   <li>• Diversificar produtos e serviços.</li>   <li>• Revisão gráfica na ótica do controlo de qualidade e minimização de desvios</li>   <li>• Otimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade</li> </ul>	<p><b>P1:</b> Ter realizado, até ao final do ano, o registo em todas as áreas.</p> <p><b>P2:</b> Jun/jul/ago: Compilação dos PDF dos anos compreendidos entre 2003 e 2011; set/out: Classificação das disciplinas por domínios; set/out: Digitalização das provas relativas aos anos 1998-2002.</p> <p><b>P3:</b> Disponibilizar novas soluções de comercialização de produtos /serviços, até ao final de 2012.</p> <p><b>A1:</b> Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras (OP 2); atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 50% e 60% (OP 6); nível de qualidade do produto acabado (respostas Muito Bom em 55% do número total de questionários avaliados) (Ind.7)</p> <p><b>A2:</b> Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9.</p> <p><b>A4:</b> Conseguir 2 novos produtos</p> <p><b>A7:</b> Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões</p>	<p><b>Projeto 1:</b> Instituir o registo eletrónico dos tempos de produção – Rui Sebroza</p> <p><b>Projeto 2:</b> Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional — José Manuel Cabaço</p> <p><b>Projeto 3:</b> Potenciar o comércio eletrónico — Luís Dâmaso</p> <p><b>Atividade 1:</b> Avaliar os prazos de entrega de serviços de impressão e distribuição — Luís Dâmaso</p> <p><b>Atividade 2:</b> Avaliar o cumprimento das especificações da obra — Jorge Rocha</p> <p><b>Atividade 4:</b> Editar novos produtos — Paulo Moreira</p> <p><b>Atividade 5:</b> Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP — Paulo Moreira</p> <p><b>Atividade 7:</b> Gerir um sistema de sugestões — Maria Júlia</p>

**Quadro D — Desenvolver as competências, a motivação e a inovação**

Objetivos Estratégicos:		
• Estimular a inovação	• Desenvolver as competências	• Melhorar a motivação
Objetivos	Indicadores e metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificar produtos e serviços.</li> <li>Desenvolver novos formatos de produtos/serviços, para aquisição na página da internet</li> <li>Diversificar produtos e serviços</li> <li>Otimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade</li> </ul>	<p><b>P2:</b> Jun/jul/ago: Compilação dos PDF dos anos compreendidos entre 2003 e 2011; set/out: Classificação das disciplinas por domínios; set/out: Digitalização das provas relativas aos anos 1998-2002.</p> <p><b>P3:</b> Disponibilizar novas soluções de comercialização de produtos /serviços, até ao final de 2012.</p> <p><b>A4:</b> Conseguir 2 novos produtos</p> <p><b>A7:</b> Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões</p>	<p><b>Projeto 2:</b> Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional — José Manuel Cabaço</p> <p><b>Projeto 3:</b> Potenciar o comércio eletrónico — Luís Dâmaso</p> <p><b>Atividade 4:</b> Editar novos produtos — Paulo Moreira</p> <p><b>Atividade 7:</b> Gerir um sistema de sugestões — Maria Júlia</p>

## FUNDAMENTAÇÃO

### A – PRESTAR UM MELHOR SERVIÇO AO CLIENTE

**Atividade 1 – Avaliar os prazos de entrega:** Controlo das datas de entrega, tendo por objetivo o cumprimento dos prazos de entrega propostos, e da qualidade de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição. Análise da informação dos clientes relacionada com o prazo e qualidade da entrega das encomendas de serviços, nomeadamente a gestão das respostas aos inquéritos de satisfação e eventuais reclamações.

**Atividade 2 – Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra:** Pretende-se com esta atividade avaliar a opinião de todos os clientes que executaram obras gráficas e de distribuição, de forma a melhorar, cada vez mais, o serviço prestado pela EMEC.

**Atividade 3 – Gerir os canais de comercialização e das condições de venda:** Pretende-se com esta atividade realizar a gestão dos canais de venda direta (a particulares e escolas) e indireta (ao comércio especializado e à rede de Revendedores Autorizados), avaliando as condições de comercialização de cada canal. O objetivo é o aumento da faturação do produto acabado e das vendas diretas.

**Atividade 4 – Editar novos produtos:** Deve-se proceder a uma renovação continuada da gama de produtos e serviços oferecidos pela EMEC, de forma a manter a competitividade e a substituir os produtos obsoletos junto dos respetivos mercados. Esta renovação é feita segundo parâmetros e linhas de orientação estabelecidos superiormente, dentro dos limites da posição institucional da EMEC.

**Atividade 5 – Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP:** Inclui a revisão interna das obras no circuito de produção, na ótica do controlo de qualidade e da minimização de desvios; a revisão gráfica de exames nacionais, fornecida ao GAVE; revisões linguísticas e tipográficas a obras de outras entidades; conceção e acompanhamento da produção de novos produtos da EMEC e de produtos promocionais; manutenção e gestão do *site* da EMEC; apoio à Direção de Distribuição e à Direção Executiva em tarefas diversas, como a execução de Planos e Relatórios de Atividades, a realização de exposições, etc.

**Atividade 7 – Desenvolver um sistema de sugestões:** A EMEC tem como objetivo incentivar todos os seus colaboradores a contribuir com sugestões individuais ou em equipa, com o propósito de aproveitar o potencial criativo de todas as pessoas, visando otimizar recursos e instrumentos de trabalho, de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade e a qualidade do serviço que prestamos aos nossos utilizadores. A fim de que o sistema de sugestões funcione e produza os resultados a que nos propomos, serão desenvolvidas as ações contidas na respetiva ficha.



**Atividade 8 – Divulgar os produtos e serviços da EMEC:** É a atividade que gere a divulgação de serviços e produtos, tendo como objetivo captar novos clientes e a sua diversificação, dando prioridade aos Institutos Públicos e às entidades externas ao Ministério da Educação e Ciência – além da fidelização dos clientes atuais. É com base nesta atividade que são planeados e concebidos os meios de comunicação e divulgação com os atuais e potenciais clientes.

## **B – GARANTIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

**Atividade 6 – Avaliar o mercado e formação de preços de serviços gráfico e de distribuição:** Pretende-se com esta atividade a realização de orçamentos de prestação de serviços gráficos e de distribuição, fornecendo preços competitivos, bem como a recolha de informação relativa às adjudicações de serviços e faturação, para os diversos segmentos de cliente. Todas estas ações são reportadas periodicamente, através de relatórios e indicadores de suporte à gestão.

**Projeto 2 – Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional:** Com este projeto pretende-se disponibilizar ao público conteúdos de exames nacionais do Ensino Básico e do Ensino Secundário de anos transatos por via digital.

**Projeto 3 – Potenciar o comércio eletrónico:** Pretende-se que este projeto sirva de suporte ao desenvolvimento do comércio através da página da EMEC na internet, como alternativa aos circuitos tradicionais. Tem por base a criação de novos formatos de comunicação, bem como novas soluções de venda de serviços e produtos.

**Projeto 4 – Desenvolver uma contabilidade analítica:** Este projeto visa criar uma contabilidade analítica para a EMEC. Nesta fase pretende-se criar e definir os centros de custos, procurando refletir a estrutura organizacional da EMEC, assim como os critérios de distribuição dos gastos gerais.

## **C – PRODUZIR COM QUALIDADE E COMPETITIVIDADE**

**Projeto 1 – Instituir o registo eletrónico dos tempos de produção:** Através de uma aplicação informática em cada secção, será possível registar os tempos de produção das obras no momento exato da execução das tarefas, resultando daí um encurtamento do processo e obtendo-se uma recolha de informação mais célere e fiel.

**Atividade 9 – Pré-impressão:** Atividade desenvolvida antes da impressão e que consiste na fotocomposição, paginação, digitalização e tratamento de imagem, utilizando técnicas adequadas, servindo-se de meios mecânicos e informáticos (*scanners*, impressoras e *plotters*, computadores Macintosh e PC, etc.). Esta atividade inclui também a impressão digital, a uma ou a quatro cores, que converte ficheiros diretamente para impressão, sendo ideal para pequenas tiragens e permitindo também a personalização de conteúdos de impressão.

**Atividade 10 – Impressão *offset*:** Consiste na reprodução de grafismos sobre papel por meio de chapas de impressão. As chapas são gravadas segundo o processo CTP, controlado por computador, o que permite que a chapa seja gerada diretamente do arquivo digital, sem a necessidade da produção de um fotolito intermédio, processo que garante o aumento da qualidade final da imagem gravada. Compreende o fototransporte, o corte de papel, a composição de tintas, a impressão em máquinas mono e multicolores, utilizando as técnicas e os meios mecanizados apropriados.

**Atividade 11 – Acabamento:** Conjunto de operações que se seguem à impressão e dão ao trabalho a sua apresentação definitiva. Procede-se, manual e mecanicamente, ao corte de papel, utilizando guilhotinas lineares; depois, à dobra, ordenando os cadernos, com inserção de capa, manual e mecanicamente, por processos de alceamento e encasamento, com vista à produção final de livros, brochuras e outros produtos gráficos.

**Atividade 12 – Embalagem e expedição:** Consiste na conferência de itens separados com os constantes nas encomendas; acondicionamento dos produtos em embalagens apropriadas; preparação de documentos de expedição, pesagem da carga; tratamento de pedidos para expedição, segundo o meio de transporte utilizado: veículo próprio ou transportadora terceirizada.

**Atividade 13 – Exames Nacionais e Provas de Final de Ciclo dos ensinos básico e secundário:** As operações a executar são de três tipos: planeamento e logística da operação; execução gráfica dos exames; distribuição dos mesmos. O planeamento e logística da operação consistem, em primeiro lugar, na determinação das provas a produzir e distribuir, constituindo-se um ficheiro de requisição de provas alimentado por um inquérito a todas as escolas. Procede-se também a consultas ao mercado para aquisição de matérias-primas (papel e sacos de segurança), à orçamentação e a outras atividades preparatórias, entre as quais assume particular importância a organização do controlo de qualidade. Na fase de pré-impressão procede-se ao tratamento e conferência de imagens e textos, com base nos originais das provas, entregues pelo Gabinete de Avaliação Educacional. Depois procede-se à validação das provas pelos seus coordenadores. Após a impressão e o acabamento procede-se à conferência, embalagem e controlo de qualidade. Finalmente, organiza-se a expedição de provas consoante os códigos de prova e as quantidades requisitadas, e preparam-se as encomendas para entrega às Forças de Segurança, de acordo com o cronograma de distribuição e por unidade de receção.

## FUNDAMENTAÇÃO

**Atividade 14: Controlo de qualidade:** Esta atividade visa obter conformidade em todas as ordens de fabrico adjudicadas, ao nível das várias secções produtivas, executando os procedimentos já instalados.

**Atividade 15: Manutenção, higiene e segurança no trabalho:** Na manutenção pretende-se, controlando os custos e os tempos de paragem, manter operacionais os equipamentos produtivos e auxiliares, as redes de fluidos e a instalação elétrica de potência e iluminação; visa-se ainda centralizar os pedidos de peças sobresselentes e de outros dispositivos auxiliares, controlando o processo de aquisição dos mesmos. Na higiene e segurança do trabalho propõe-se combater, de um ponto de vista não médico, as doenças profissionais e os acidentes de trabalho, identificando os fatores que podem afetar o ambiente de trabalho e o trabalhador. Propõe-se eliminar ou reduzir os riscos profissionais, assim como suprimir as condições inseguras no ambiente de trabalho. Através da criação de programas de prevenção de riscos profissionais, pretende-se contribuir para o aumento da competitividade e diminuição da sinistralidade.

## D – MELHORAR AS COMPETÊNCIAS E AS TECNOLOGIAS

A melhoria das competências e da tecnologia é transversal a todos os projetos e atividades da EMEC. No que diz respeito aos recursos humanos concretiza-se na formação. Relativamente aos processos internos, a simplificação dos circuitos e a modernização do parque gráfico constituem desafios permanentes.

## E – ATIVIDADES DIVERSAS

**Atividade 16 – Orçamento e controlo de gestão:** Esta atividade baseia-se em dois objetivos: conceber e produzir informação de gestão para a tomada de decisão e realização da Contabilidade de Custos da EMEC. Tem como principais funções: elaboração de indicadores trimestrais da atividade produtiva da EMEC; apuramento e controlo de custos das obras gráficas e de distribuição e dos Exames Nacionais; elaboração dos mapas mensais dos centros de custos e de encerramento das obras gráficas e de distribuição.

**Atividade 17 – Gerir os recursos humanos:** Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

**Atividade 18 – Faturação:** Assegurar o sistema de faturação da EMEC, bem como a elaboração de mapas para fins analíticos e estatísticos. Assenta nas seguintes funções: emissão das notas de encomendas de produto acabado e das obras gráficas e de distribuição da EMEC; emissão de facturas, vendas a dinheiro, notas de crédito e de débito; elaboração de informação sobre a evolução da faturação.

FUNDAMENTAÇÃO

**Atividade 19 – Tesouraria e cobranças:** Esta atividade visa dois objetivos: assegurar o sistema de pagamentos e recebimentos da EMEC e documentação inerente; registar e controlar as disponibilidades financeiras da EMEC.

**Atividade 20 – Contabilidade:** Manutenção do sistema contabilístico de suporte à atividade da EMEC.

**Atividade 21 – Aprovisionamento e gestão de *stocks*:** Atividade composta pelos seguintes objetivos: assegurar o sistema de aquisições da EMEC; gestão e manutenção do património da EMEC; realização das aquisições necessárias; gestão de *stocks* da EMEC; assegurar o bom estado de higiene e limpeza das instalações da EMEC; assegurar o atendimento, encaminhamento e efetivação das chamadas telefónicas através da central telefónica.

**Atividade 22 – Promoção da qualidade:** Definição de um sistema geral de qualidade. Numa primeira fase, proceder-se-á à identificação dos processos fundamentais, sua análise, sequência, critérios e métodos. Numa segunda fase, analisar-se-á a operacionalização de cada processo, sua monitorização, avaliação e procedimentos de autorregulação e aperfeiçoamento.

**Atividade 23 – Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP:** Consiste na participação na elaboração destes documentos, e também na monitorização periódica do cumprimento dos projetos e atividades que deles fazem parte, através de informação recolhida juntos dos gestores de cada projeto e atividade.

**Atividade 24 – Estágios e formação inicial:** Considerando que o Art.º 32 do DL 143/96, de 26 de agosto, atribui à EMEC a organização e realização de formação profissional na sua área de atividade, a EMEC propõe-se a realização de estágios ou de formação profissional inicial visando jovens em qualificação nas escolas profissionais e do ensino secundário em geral.

**Atividade 25 – Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do gabinete do Diretor Executivo (DE):** Esta atividade consiste em: acompanhar ou coordenar projetos do Diretor Executivo; prestar apoio nos aspetos burocráticos e contactar clientes; efetuar o acompanhamento de processos das Direções de Produção, Distribuição e Administrativa/Financeira, de acordo com as orientações do DE; gerir todos os procedimentos correntes do Gabinete da Direção, com eficácia e eficiência, com o fim de contribuir para o aumento do grau de satisfação dos utilizadores da EMEC.

**Atividade 26 – Gestão da prestação dos serviços informáticos (DAF):** Desenvolver um sistema de controlo da prestação de serviços informáticos, de forma a calendarizar as solicitações das diversas áreas da EMEC. A finalidade desta atividade é melhorar a eficiência dos serviços informáticos.

**Designação**

Instituir o Registo Eletrónico dos Tempos de Produção

**Código**

PI

**Objetivo**

Reduzir tempos de espera.

**Indicador e meta**

Ter realizado o registo até ao final do ano em todas as áreas.

**Ações a desenvolver**

1. Criar os formulários eletrónicos para cada posto de trabalho.
2. Efetuar testes informáticos.
3. Dar formação aos operadores.

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** José Manuel Cabaço e José Lopes (Pré-Impressão); Lurdes Pena (Acabamento); Mário Lopes (Expedição); Paulo Moreira (Edição); Carlos Ferreira (Exames)

**Previsão de custos**

1350 €

**Etapas de desenvolvimento do projeto**

	1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Ação 1												
Ação 2												
Ação 3												

**Designação**

**Editar em Digital Instrumentos de Avaliação do Currículo Nacional**

**Código**

**P2**

**Objetivo**

Disponibilizar ao público conteúdos de exames nacionais do Ensino Básico e do Ensino Secundário de anos transatos por via digital.

**Indicadores e metas**

- **Jun/Jul/Ago:** Compilação dos PDF dos anos compreendidos entre 2003 e 2011.
- **Set/Out:** Classificação das disciplinas por domínios.
- **Set/Out:** Digitalização das provas relativas aos anos 1998-2002.

**Ações a desenvolver**

1. Listar segundo a Designação/Época/Fase/Chamada.
2. Classificar os listados por domínios.
3. Digitalizar.
4. Estabelecer preços.
5. Ativar o sistema.

**Intervenientes**

**Gestor:** José Manuel Cabaço

**Equipa:** Rui Sebroza, Paulo Moreira

**Previsão de custos**

960 €

**Etapas de desenvolvimento do projeto**

	1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Ação 1												
Ação 2												

**Designação**

Potenciar o Comércio Eletrónico

**Código**

P3

**Objetivo**

Obter novos formatos de comercialização de produtos/serviços, disponibilizando meios para uma maior utilização da página da internet.

**Indicador e meta**

Disponibilizar novas soluções de comercialização de produtos/serviços, até ao final de 2012, de forma a incrementar as vendas através da página da internet.

**Ações a desenvolver**

1. Aprovação e desenvolvimento das duas atividades propostas pela Seara.com em 2011 e que transitaram para 2012: novo desenho da página da EMEC e implementação da solução Search Engine Optimization.
2. Desenvolver contactos com empresas fornecedoras de soluções de comercialização de *e-books* de forma a ser encontrada uma alternativa à venda das publicações em papel.

**Intervenientes**

**Gestor:** Luis Damaso

**Equipa:** Rui Sebrosa; Paulo Moreira; Armino Alves; José Cotrim; Jorge Rocha

**Previsão de custos**

7500 €

**Etapas de desenvolvimento do projeto**

	1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Ação 1												
Ação 2												

**Designação**

**Desenvolver Uma Contabilidade Analítica**

**Código**

**P4**

**Objetivo**

Controlar custos e aumentar resultados.

**Indicador e meta**

Ter definido os centros de custos e os critérios de distribuição dos gastos gerais até ao final do ano.

**Ações a desenvolver**

1. Criação e definição dos centros de custos.
2. Definição dos critérios de distribuição dos gastos gerais.

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Gonzaga

**Equipa:** Maria José e João Graça

**Previsão de custos**

1000 €

**Etapas de desenvolvimento do projeto**

	1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Ação 1												
Ação 2												



**Designação**

**Avaliar os Prazos de Entrega**

**Código**

**A1**

**Objetivo**

Melhorar a qualidade / reforçar a confiança na EMEC.

**Indicadores e metas**

- Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras (OP 2); atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 50% e 60% (OP 6); nível de qualidade do produto acabado (respostas Muito Bom em 55% do número total de questionários avaliados) (Ind.7).

**Ação a desenvolver**

Avaliar diariamente a atividade: alertas para situações de atrasos; informação ao cliente; gestão de reclamações; destacar situações com *feedback* positivo por parte do cliente.

**Resultado a obter**

Conseguir que se cumpram os prazos de entrega previstos e propostos aos clientes, de forma a obter-se um índice de satisfação elevado neste critério.

**Intervenientes**

**Responsável:** Luis Damaso

**Equipa:** José Manuel Cabaço; Rui Sebroza; Jorge Rocha; Pedro Esteves.

ATIVIDADE 2

**Designação**

Avaliar o Cumprimento das Especificações de cada Obra

**Código**

A2

**Objetivo**

Cumprir especificações da obra.

**Indicadores e metas**

- Avaliação do apoio técnico ao cliente superior a «Bom» entre 65% e 67% (fonte de verificação: resultados dos inquéritos aos clientes).
- Avaliação da qualidade do cumprimento das especificações da obra superior a «Bom» entre 65% e 67% (fonte de verificação: resultados dos inquéritos aos clientes).
- Obras repetidas: entre 7 e 9 (fonte de verificação: resultados dos inquéritos aos clientes).

**Ações a desenvolver**

1. Enviar o inquérito de satisfação a todos os clientes com obras executadas (gráficas e de distribuição).
2. Avaliar o motivo da repetição da obra.
3. Avaliar os resultados aos inquéritos.
4. Registrar reclamações e casos de sucesso.

**Resultados a obter**

- Apoio técnico ao cliente superior a Bom entre 65% e 67%.
- Qualidade do cumprimento das especificações da obra superior a Bom entre 65% e 67%.
- Obras repetidas: entre 7 e 9.

**Intervenientes**

**Responsável:** Jorge Rocha

**Equipa:** Pedro Esteves, Paula Branco, Adélia Paiva.

**Designação**

**Gerir os Canais de Comercialização e das Condições de Venda**

**Código**

**A3**

**Objetivo**

Melhorar canais de comercialização e venda.

**Indicador e meta**

- Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 50% no total de vendas de Produto Acabado (OP 5); faturação do produto acabado entre 50% e 60% da faturação global.

**Ações a desenvolver**

1. Analisar trimestralmente a evolução da faturação do produto acabado.
2. Monitorizar as condições gerais de venda.
3. Avaliar a necessidade de ajustamento dos canais de venda e respetivas condições de comercialização.

**Resultado a obter**

Sustentar a faturação do produto acabado no volume de faturação da EMEC e gerir as condições de comercialização e respetivos canais.

**Intervenientes**

**Responsável:** Luís Damaso

**Equipa:** Armindo Alves; José Cotrim

**Designação**

**Editar Novos Produtos**

**Código**

**A4**

**Objetivo**

Diversificar produtos e serviços.

**Ações a desenvolver**

1. Articular com o GAVE a conceção e produção de novas publicações de Questões de Exame, ao abrigo do novo protocolo.
2. Identificar, propor, conceber e produzir novos produtos ou serviços no âmbito da linha editorial da EMEC e da área de prestação de serviços gráficos.
3. Procurar oportunidades de prestação de serviços de tradução, na sequência do trabalho desenvolvido em 2010 na obra *Melhorar a Prática Profissional*.
4. Manter a constante atualização do catálogo de impressos, em termos de conteúdos, aspeto gráfico e adequação às normas do MEC.

**Resultado a obter**

Conseguir 2 novos produtos ou serviços.

**Intervenientes**

**Gestor:** Paulo Moreira

**Equipa:** Isabel Lopes; Paula Almeida; Luís Dâmaso; Armindo Alves; José Cotrim

**Designação**

**Promover a Revisão Gráfica e Outros Serviços do SDNP**

**Código**

**A5**

**Objetivos**

- Efetuar revisão gráfica na ótica do controlo da qualidade e da minimização de desvios.
- Proceder à revisão gráfica dos Exames Nacionais do Ensino Básico e Secundário e Provas de Final de Ciclo, no GAVE.
- Efetuar, sob encomenda, a revisão gráfica de trabalhos de outros clientes.
- Prestar apoio à Direção de Distribuição e à Direção Executiva em tarefas de índole variada.
- Participar na conceção de novos produtos gráficos e acompanhá-los na fase de produção.
- Manter atualizada a base de dados da biblioteca do SDNP.
- Manter atualizada a página da *Internet* da EMEC. Gerir o correio eletrónico da EMEC no endereço «geral».
- Definir a linha gráfica e acompanhar o *design* de produtos gráficos próprios da EMEC: produtos promocionais (cartazes, folhetos, *Correio EME*, etc.); capas e arranjos gráficos de livros brochuras, estacionário diverso, etc.
- Colaborar no trabalho de atualização contínua dos impressos da EMEC.
- Ir procedendo à atualização progressiva da grafia dos materiais próprios publicados pela EMEC conforme o novo acordo ortográfico.

**Ações a desenvolver**

1. Efetuar a revisão gráfica dos trabalhos em curso na ótica do controlo da qualidade e da minimização de desvios.
2. Prestar apoio à Direção de Distribuição e à Direção Executiva em tarefas de índole variada.
3. Participar na conceção de novos produtos gráficos e posterior acompanhamento durante a produção. Manter atualizados, em termos de conteúdo e grafia, os impressos e outros materiais próprios publicados pela EMEC.
4. Manter a base de dados da biblioteca do SDNP.

**Resultado a obter**

Revisão gráfica na ótica do controlo da qualidade e da minimização de desvios.

**Intervenientes**

**Gestor:** Paulo Moreira

**Equipa:** Isabel Lopes; Paula Almeida

**Designação**

**Avaliar o Mercado e Formação de Preços dos Serviços Gráfico e de Distribuição**

**Código**

**A6**

**Objetivos**

- Apresentar preços mais competitivos.
- Selecionar parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto.

**Ações a desenvolver**

1. Analisar a informação apurada relativa a consultas, adjudicações e faturação.
2. Elaborar orçamentos de prestação de serviço gráfico e de distribuição.
3. Manter e atualizar as bases de dados relativas a cliente, produtos e serviços.
4. Tratar, disponibilizar e analisar a informação sobre indicadores relativos a clientes e produtos.
5. Gerir a bolsa de fornecedores e elaborar relatórios relativos à sua avaliação.

**Resultados a obter**

- Situar o Índice de Adjudicação das obras gráficas e de distribuição entre os 50% e os 60%. (Fonte de verificação: apuramento da relação entre propostas e adjudicações em quantidade e em valor.)
- Aplicar os critérios de avaliação trimestral para apuramento da qualidade a todos os fornecedores. (Fonte de verificação: questionário a fornecedores.)

**Intervenientes**

**Gestor:** Ana Patrícia

**Equipa:** João Penedo; Jorge Matias

**Designação**

**Gerir Um Sistema de Sugestões**

**Código**

**A7**

**Objetivo**

Otimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade.

**Indicador e meta**

Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões, visando otimizar recursos e instrumentos de trabalho, de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade.

**Ações a desenvolver**

1. Divulgar o projeto, salientando a sua relevância para a EMEC.
2. Criar um modelo de registo de gestão das ideias apresentadas.
3. Proceder à receção e registo de ideias.
4. Submeter a despacho superior.
5. Desencadear procedimentos tendentes à prossecução/execução da ideia/sugestão.
6. Publicitar na intranet o número de ideias aceites e implementadas.
7. Elaborar um mapa trimestral demonstrativo das ações realizadas.
8. Elaborar um mapa anual demonstrativo do grau de realização do projeto.

**Resultados a obter**

Aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões.

**Intervenientes**

**Gestor:** Maria Júlia Antunes

**Equipa:** Lurdes Peixinho; Pedro Esteves

**Designação**

**Divulgar os Produtos e Serviços da EMEC**

**Código**

**A8**

**Objetivo**

Diversificar clientes, fornecedores e produtos.

**Indicador e meta**

- Faturação de novos clientes acima de 50 mil euros.
- Realizar entre 12 a 15 das ações de divulgação de produtos/serviços.

**Ações a desenvolver**

1. Definir universos de potenciais clientes para apresentação de serviços.
2. Definir os produtos e serviços a divulgar.
3. Avaliar o retorno das campanhas de divulgação.
4. Desenvolver novos suportes de comunicação.

**Resultados a obter**

- Diversificação dos produtos e serviços a novos segmentos (ex.: outros Ministérios, rede escolar).
- Fidelização dos clientes atuais com o correspondente crescimento do volume de negócios.

**Intervenientes**

**Responsável:** Luis Damaso

**Equipa:** Jorge Rocha; Paulo Moreira; Armindo Alves; Pedro Esteves; Paula Branco; José Cotrim; Adélia Paiva



**Designação**

Pré-impressão

**Código**

A9

**Objetivo**

Executar tarefas associadas a cada Ordem de Fabrico dentro dos prazos estipulados e de acordo com os procedimentos de qualidade e conformidade.

**Ações a desenvolver**

1. Digitalizar e tratar imagens.
2. Efetuar a paginação e edição eletrónica.
3. Proceder à imposição eletrónica de documentos.
4. Imprimir *ozalides* digitais.
5. Efetuar a impressão digital a uma ou mais cores.

**Resultados a obter**

- Imposição eletrónica de documentos e criação de PDF, para transporte à chapa em sistema eletrónico CTP e posterior impressão *offset*.
- Produtos finais em impressão digital.

**Intervenientes**

**Gestor:** José Manuel Cabaço

**Equipa:** Paulo Truta; Vítor Brito; Rui Cabaço; António Penedo; Fernando Gonçalves; Ricardo Moleiro

**Designação**

Impressão *Offset*

**Código**

A10

**Objetivo**

Executar as tarefas associadas a cada Ordem de Fabrico dentro dos prazos estipulados e de acordo com os procedimentos de qualidade e conformidade.

**Ações a desenvolver**

1. Enviar ficheiros digitais impostos para gravação de chapas em CTP.
2. Efetuar impressão *offset* em formato aberto a uma ou mais cores.
3. Proceder à impressão tipográfica de sacos, envelopes e cartões.
4. Efetuar outras operações: corte e vinco em máquina cilíndrica, picotagem, etc.

**Resultados a obter**

- Chapas para impressão *offset*.
- Material impresso em *offset* para acabamento posterior.
- Material impresso em tipografia.

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** Vítor Antunes (Chefe de Secção), Luís Correia; Hugo Andrade; António Martins; Carlos Santos; José Félix; Luís Melo; Pedro Silva; Vítor Vaz; Nuno Silva; João Paulo Santos; Manuel Maninha.

**Designação**

**Código**

**Acabamento**

**A11**

**Objetivo**

Executar tarefas associadas a cada Ordem de Fabrico dentro dos prazos estipulados e de acordo com os procedimentos de qualidade e conformidade.

**Ações a desenvolver**

1. Efetuar corte em guilhotina.
2. Efetuar dobra.
3. Proceder ao encasamento e acabamento em máquina de revista.
4. Proceder ao alceamento e acabamento em máquina de livro de capa mole.
5. Proceder ao acabamento manual em bancada.
6. Efetuar outras operações de acabamento.

**Resultados a obter**

Produtos acabados em conformidade com as Ordens de Fabrico que lhes deram origem.

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebrosa

**Equipa:** Lurdes Martins (Chefe de Secção), Diamantina Catarina; Elsa Aguiar; Fátima Marques; Laura Silva; Luzia Garcia; Alexandra Reis; Céu Teixeira; Luísa Pereira; Madalena Pedro; Silvandira Costa; Vicência Caeiro; Joaquim Moleiro; Carlos Coelho; Domingos Ferreira

**Designação**

**Embalagem e Expedição**

**Código**

**A12**

**Objetivos**

- Executar as tarefas constantes em cada Ordem de Fabrico dentro dos prazos estipulados e de acordo com os procedimentos de qualidade e conformidade.
- Transportar pessoas e bens em veículo automóvel.

**Ações a desenvolver**

1. Proceder à embalagem em máquina ou manual para produtos acabados da EMEC ou de entidades terceiras.
2. Pesar remessas.
3. Emitir guias de transporte para expedição
4. Disponibilizar viaturas para transporte de pessoas e bens.

**Resultados a obter**

- Embalagem de produtos acabados da EMEC e de entidades terceiras.
- Expedição, em viatura própria ou por intermédio de operador contratado, das remessas embaladas.
- Transporte de pessoas e bens sempre que necessário.

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** Mário Lopes (Chefe de Secção), Augusto Frutuoso; Emília Santo; Conceição Silva; José Alberto; Joaquim Duarte Joaquim Vieira; Josefina Teixeira

**Designação**

**Exames Nacionais e Provas de Final de Ciclo dos ensinos básico e secundário**

**Código**

**A13**

**Objetivos**

Produzir e distribuir os exames nacionais e as provas de final de ciclo do Ensino Básico e do Ensino Secundário, de acordo com o calendário de exames definido pelo Ministério.

**Ações a desenvolver**

1. Preparar as bases de dados de apoio: escolas, disciplinas com exames e calendários.
2. Contactar com Forças de Segurança.
3. Emitir Requisições de Provas.
4. Emitir Guias de Entrega.
5. Proceder à orçamentação.
6. Receber os originais das provas.
7. Efetuar a pré-impressão.
8. Realizar a operação de validação, por parte do GAVE, das fases de pré-impressão.
9. Impressão e acabamento das provas e impressão dos rótulos dos sacos.
10. Executar os controlos de qualidade internos.
11. Entregar as remessas à entidade recetora.
12. Acompanhar a execução das provas e da operação logística de entrega das remessas.

**Resultado a obter**

A entrega das remessas individualizadas à entidade recetora, dentro dos prazos convencionados e de acordo com os parâmetros de qualidade definidos, e conforme as requisições das escolas.

**Intervenientes**

**Responsável:** Vítor Boavida e Luis Gonzaga

**Equipa:** José Manuel Cabaço e Rui Sebroza (diretores adjuntos da Produção); Carlos Ferreira.

Por se tratar de uma atividade verdadeiramente transversal à estrutura da EMEC, a equipa de exames é composta também pela maior parte dos recursos humanos da EMEC, envolvendo todas as direções (Direção de Produção, Direção de Distribuição e Direção Administrativa e Financeira).

**Designação**

**Controlo de Qualidade**

**Código**

**A14**

**Objetivos**

Obter a conformidade em todas as Ordens de Fabrico a nível das várias secções produtivas.

**Ações a desenvolver**

1. Executar os procedimentos instalados no controlo da qualidade e da conformidade para as Ordens de Fabrico adjudicadas.
2. Apropriar os processos de produção para cumprir com precisão os trabalhos gráficos, estabelecendo normas e parâmetros de qualidade que permitam controlar a produção, prevenindo a execução de produtos fora das especificações técnicas.
3. Detetar as causas das inconformidades e proceder à sua correção, investigando e implementando medidas que permitam melhorar a qualidade do produto e assim diminuir os custos.

**Resultado a obter**

Relatório final com mapas estatísticos do controlo efetuado e da análise das não conformidades.

**Intervenientes**

**Responsável:** Pedro Correia

**Equipa:** Em colaboração com todos os chefes de secção.

**Designação**

**Manutenção, Higiene e Segurança no Trabalho**

**Código**

**A15**

**Objetivos**

- Manter operacionais, a custos devidamente controlados e com paragens reduzidas ao tempo mínimo indispensável, o seguinte:
- equipamento produtivo e auxiliar bem como os meios de movimentação da nave;
- redes de fluidos;
- instalação elétrica de potência e de iluminação.
- Centralizar os pedidos de peças sobressalentes e outros dispositivos auxiliares feitos pelas secções e enviá-los ao AGS, controlando todas as fases do processo de aquisição dos mesmos e fazendo a sua receção.
- Combater as doenças profissionais e os acidentes de trabalho, de um ponto de vista não médico.

**Ações a desenvolver**

1. Manter uma Base de Dados dos PA (Pedidos de Assistência) com todos os elementos necessários a um registo histórico.
2. Manter uma Base de Dados dos PP (Pedidos de Preço).
3. Elaboração de programas de prevenção de riscos profissionais, em articulação com o serviço de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, eliminando ou reduzindo os riscos profissionais de acidente e condições inseguras no trabalho.

**Resultados a obter**

- Operar de modo a que a assistência técnica interna consiga substituir a externa no maior número de situações de avaria possíveis.
- Na medida do possível, recorrer à aquisição de peças mais baratas e que apresentem resultados iguais às de marca.
- Proceder com eficácia de modo a que se consiga uma presença rápida dos técnicos externos em caso de urgência.
- Ter capacidade de rastreio das avarias ocorridas no passado e das peças substituídas ou reparadas.
- Eliminar e reduzir doenças e riscos profissionais.

**Intervenientes**

**Gestor:** Pedro Correia

**Equipa:** Jorge Ferreira

**Designação**

**Orçamento e Controlo de Gestão**

**Código**

**A16**

**Objetivo**

Planeamento macro da EMEC e criação de indicadores de controlo interno.

**Ações a desenvolver**

1. Colaboração na elaboração do orçamento geral da EMEC.
2. Atualização da tabela de imputação.
3. Realização da contabilidade dos custos.
4. Integração das fontes de informação de suporte à decisão.

**Resultados a obter**

- Orçamento da EMEC.
- Tabela de imputação atualizada.
- Apuramento de custos das obras gráficas e de distribuição.
- Elaboração de indicadores de desempenho por área de negócio.
- Elaboração de informação de gestão.
- Elaboração de mapas de encerramento de obras gráficas e de distribuição e apuramento dos respetivos desvios.

**Intervenientes**

**Responsável:** João Graça

**Equipa:** Cassilda Baptista; Olinda Marques



**Designação**

**Gerir os Recursos Humanos**

**Código**

**A17**

**Objetivo**

Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

**Ações a desenvolver**

1. Progressão de carreiras em função da avaliação do desempenho.
2. Controlo de assiduidade.
3. Processamento de salários.
4. Elaboração do plano de formação e acompanhamento do seu desenvolvimento.
5. Elaboração do Balanço Social.
6. Tratamento da receção e da entrega da correspondência.

**Resultados a obter**

- Gestão dos recursos humanos.
- Plano de formação.
- Balanço Social.
- Rotatividade dos recursos humanos.

**Intervenientes**

**Responsável:** João Ferrão

**Equipa:** José Carlos; Natália Lopes

**Designação**

**Faturação**

**Código**

**A18**

**Objetivo**

Assegurar o sistema de faturação da EMEC e documentação inerente.

**Ação a desenvolver**

Efetuar a materialização dos créditos sobre o fornecimento dos produtos e serviços da EMEC.

**Resultados a obter**

- Planeamento, registo e execução de créditos.
- Mapas estatísticos de faturação.
- Emissão de faturas.

**Intervenientes**

**Responsável:** João Graça

**Equipa:** Luís Prego

**Designação**

Tesouraria e Cobranças

**Código**

A19

**Objetivos**

- Assegurar o sistema e pagamentos e recebimentos da EMEC e documentação inerente.
- Registrar e controlar as disponibilidades financeiras da EMEC.

**Ações a desenvolver**

1. Proceder ao planeamento e registo dos pagamentos e recebimentos.
2. Efetuar o controlo de crédito.
3. Realizar os pagamentos e recebimentos e registá-los.

**Resultados a obter**

- Registo de entradas e saídas de dinheiro.
- Gestão de créditos.

**Intervenientes**

**Responsável:** Vítor Amaro

**Equipa:** Viriato Carvalho; Nuno Garcia

**Designação**

Contabilidade

**Código**

A20

**Objetivo**

Manutenção do sistema contabilístico de suporte à atividade da EMEC.

**Ações a desenvolver**

1. Efetuar a contabilidade e elaborar os respectivos mapas de suporte.
2. Assegurar os compromissos fiscais próprios e para com terceiros.

**Resultados a obter**

- Mapas mensais de execução orçamental.
- Balanço e demonstração de resultados.
- Contas de gerência.
- Autorizações de cabimento.
- Autorizações de pagamento.

**Intervenientes**

**Responsável:** Maria José

**Equipa:** Paula Rodrigues; Lurdes Pereira

**Designação**

**Aprovisionamento e Gestão de *Stocks***

**Código**

**A21**

**Objetivos**

- Assegurar o sistema de aquisições da EMEC.
- Património: gestão e manutenção do património da EMEC.
- Compras: realização das aquisições necessárias.
- Gestão de *stocks*: disponibilização e acondicionamento da matéria-prima e do produto acabado nas condições ideais.
- Serviços de limpeza: assegurar o bom estado de higiene e limpeza das instalações da EMEC.
- Comunicações: assegurar o atendimento, encaminhamento e efetivação das chamadas telefónicas através da central telefónica da EMEC.

**Ações a desenvolver**

1. Adquirir os *inputs* necessários de acordo com a legislação inerente à EMEC.
2. Proceder à manutenção do património da EMEC em bom estado de uso.
3. Realizar, de forma mais eficiente, as aquisições da EMEC.
4. Registrar e controlar as entregas, recebimentos e acondicionamento da matéria-prima e do produto acabado.
5. Manter a higienização e limpeza das instalações da EMEC.
6. Proceder a uma manutenção eficiente das comunicações efectuadas pela central telefónica.

**Resultados a obter**

- Gestão de *stocks* e aprovisionamento, de acordo com a legislação em vigor.
- Manutenção da higiene e da limpeza das instalações da EMEC.
- Manutenção das comunicações efetuadas e recebidas pela central telefónica.

**Intervenientes**

**Responsável:** Luís Cláudio

**Equipa:** Odete Martins; Lurdes Peixinho; Gonçalo Martins; Natália Peres; Paulo Esteves; Maria de Lurdes; Maria Fernanda; Laurentina Monteiro; Maria Aurora; Alcina Peres

**Designação**

Promoção da Qualidade

**Código**

A22

**Objetivo**

Desenvolver procedimentos para a aplicação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ), visando a certificação.

**Ação a desenvolver**

Ter o manual de procedimentos sempre atualizado e desenvolver as ações necessárias para a obtenção do objetivo estratégico.

**Resultado a obter**

Ter o manual de procedimentos sempre atualizado, fazendo refletir todas as alterações que ocorram no circuito.

**Intervenientes**

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Luís Dâmaso, Rui Sebroso

**Designação**

**Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP**

**Código**

**A23**

**Objetivos**

Acompanhamento e monitorização do grau de realização das atividades, projetos e respetivos indicadores.

**Ações a desenvolver**

1. Recolher dados e monitorizar as variáveis que constituem o QUAR e SIADAP.
2. Construir um sistema de informação que permita compilar e disponibilizar *outputs*.
3. Elaborar relatórios trimestrais.

**Resultados a obter**

Elaboração de relatórios trimestrais.

**Intervenientes**

**Gestor:** Vítor Boavida e Luis Gonzaga

**Equipa:** Ana Patrícia; Paula Almeida; Isabel Lopes

**Designação**

**Estágios e Formação Profissional Inicial**

**Código**

**A24**

**Objetivos**

Proporcionar estágios e formação inicial.

**Ações a desenvolver**

1. Planear o sistema de instrução em articulação com a entidade formadora.
2. Desenvolver o processo de aprendizagem.
3. Avaliar.

**Resultados a obter**

Conclusão do estágio (2 elementos).

**Intervenientes**

**Gestor:** Vítor Boavida e Luis Gonzaga

**Equipa:** Rui Sebroza; J. M. Cabaço; Vítor Antunes



**Designação**

**Assessoria, Apoio Administrativo e Outras Atividades do Gabinete do Diretor Executivo (DE)**

**Código**

**A25**

**Objetivos**

- Assessorar o Diretor Executivo, elaborando atas e propostas diversas, designadamente as referentes aos recursos humanos.
- Receber, enviar e registar informação proveniente do exterior.
- Acompanhar a informação que circula entre as diversas direções da EMEC e o gabinete do DE.
- Preparar reuniões do Conselho de Administração, acompanhando a circulação de toda a informação.
- Gerir, em conjunto com o Sr. Mário Lopes, o serviço dos motoristas.
- Receber, enviar e registar a entrada de faxes e entregar correspondência e outros processos do gabinete pelos diversos setores.
- Apoiar a execução de fotocópias, arquivo, atendimento telefónico e outras tarefas de carácter administrativo.

**Ações a desenvolver**

1. Entregar e receber processos e documentos para despacho do DE.
2. Receber e analisar todos os processos e outra documentação das diversas direções que careçam de análise, parecer ou despacho do DE e preparar de reuniões do Conselho de Administração.
3. Organizar e manter atualizado, com todas as informações e elementos entrados e despachos, o Dossiê dos Exames Nacionais.
4. Gerir o transporte, em veículo automóvel, de pessoas e/ou bens, solicitado pelas diversas direções, a ser executado pelo motorista afeto ao serviço do gabinete do DE.

**Resultado a obter**

Celeridade no andamento dos processos em curso na EMEC, para se alcançar um maior grau de satisfação por parte dos utilizadores e a fim de se atingirem os objetivos previamente definidos.

**Intervenientes**

**Responsável:** M.<sup>a</sup> Júlia Antunes

**Equipa:** Elsa Valadares

**Designação**

Gestão da Prestação dos Serviços Informáticos

**Código**

A26

**Objetivo**

Desenvolver um sistema de controlo da prestação de serviços informáticos, de forma a calendarizar as solicitações das diversas áreas da EMEC.

**Ações a desenvolver**

1. Criar um formulário de pedido de assistência informática.
2. Criar um planeamento de acordo com as prioridades identificadas.
3. Realizar reuniões periódicas para verificar o cumprimento do planeamento.

**Resultado a obter**

Melhoria da eficiência dos serviços informáticos.

**Intervenientes**

**Responsável:** João Graça

**Equipa:** Rui Sebrosa; José Manuel Cabaço; Luís Dâmaso; Consulbyte

## ANEXO

# PLANO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO

Área de Formação	Objetivos	Designação da Ação/Curso
<b>A - Gestão em geral</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Inventariação e gestão do património Gestão de <i>Stocks</i> Inglês Geral  A Eficiência Individual ao Serv. das Org. Aquisição de bens e serviços Proteção dos Direitos da personalidade dos trab. em FP
<b>B - Gestão Financeira e Contabilidade</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Indicadores de Gestão e Aval. de Result. POCP Contabilidade Pública e Gestão Orçamental Sistema de Normalização Contabilística Contabilidade Básica para não financeiros Gestão de tesouraria e fundo maneio
<b>C - Gestão de Recursos Humanos</b>	Desenvolver competências de chefia na área dos Recursos Humanos	Regime do Contrato de Trab. em FP: Férias, faltas e licenças Processamento de suplementos remuneratórios e outros abonos Gestão de Documentos e sistema de arquivo
<b>D - Informática</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Microsoft publisher  Office Excel Access Nível Avançado
<b>E - Pré-Impressão</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores Nível Inicial	Adobe Photoshop Corel Draw Adobe Illustrator Quark Xpress
	Desenvolvimento de competências dos colaboradores Nível Avançado	Prinect Signa Station Adobe Photoshop
<b>F- Impressão e Acabamento</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Impressão - Nível Inicial  Impressão - Nível Avançado  CTP  Acabamento - Nível Inicial Acabamento - Nível Avançado  Corte
<b>G - Logística</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Gestão de Armazem Expedição - Nível Avançado
<b>I - Mercado e Vendas</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Como introduzir a comunicação institucional nas redes sociais Cidadania organizacional, produtividade e satisfação no trabalho Como rentabilizar a publicidade na administração pública Técnicas administrativas Técnicas avançadas de trabalho de equipa Editar publicações de qualidade na administração pública  Contratos Públicos
<b>J- Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho</b>	Conhecimentos básicos e atitudes positivas Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Implementação de análise de risco e medidas de prevenção
<b>L - Outras</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores Tomar conhecimento dos novos produtos e das inovações nos equipamentos gráficos	Secretariado