



Editorial
do Ministério
da Educação e Ciência

QUAR 2014
Relatório de Autoavaliação

Sem prejuízo do relatório de atividades de 2014, este relatório de autoavaliação pretende demonstrar como foram atingidos os objetivos estratégicos selecionados, de acordo com o disposto no artigo 14.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

ÍNDICE

Missão	4
Nota Introdutória	6
1. Autoavaliação Institucional	9
1.1 Grau de Satisfação Dos Utilizadores/Clientes	15
1.2 Sistema de Controlo Interno	16
1.3 Medidas para um Reforço Positivo do Desempenho	20
1.3.1. As pessoas	20
1.3.2. Orgânica e personalidade jurídica	21
1.3.3. Produtos/Serviços	21
1.3.4. Situação Financeira	22
1.3.5. Diagnóstico do equipamento	23
1.3.6. A envolvente externa	24
1.3.7. As oportunidades	25
1.4 Audição dos Trabalhadores da Autoavaliação	27
2. O QUAR e o Plano de Atividades	27
3. Avaliação Final	36
ANEXOS	37
Anexo I — Questionário do Sistema de Informação e Controlo Interno	
Anexo II — Questionário de avaliação do serviço gráfico	
Anexo III — Balanço Social	
Anexo IV — Organograma	
Anexo V — Recursos Humanos	
Anexo VI — Indicadores da EMEC	

MISSÃO

As entidades que compõem o sector 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 DL n.º 648/76, de 31 de Julho, instituiu a EMEC como organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, cuja atividade económica principal era (e continua a ser) 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 (DL n.º 125/2011, de 29 de dezembro) considera a EMEC como uma estrutura do Ministério da Educação e Ciência, mencionando no art. 28.º que «A Editorial do Ministério da Educação e Ciência continua a reger-se pelas disposições legais que lhe são aplicáveis até à redefinição do respetivo 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 diretor executivo».

Assim, 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, sendo a edição e impressão de suportes de informação gravados, a distribuição e venda de publicações a sua principal atividade económica. Neste âmbito, deve oferecer produtos ou serviços segundo os requisitos indicados pelo utente, cujas necessidades e expectativas se referem às características e qualidade dos produtos, ao acompanhamento e entrega do serviço, ao preço e prazo de execução.

Relativamente aos serviços prestados ao Ministério da Educação e Ciência, a EMEC dispõe de um ativo intangível importante: conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos utilizadores.

Pelo enquadramento institucional, pode ser aplicado o princípio da contratação excluída (art. 5.º do Código da Contratação Pública), o que, na prática, significa a **possibilidade de encomenda direta**, por parte dos serviços do MEC. Continua em vigor o Despacho n.º 21902/ME/98 que, em conjugação com o Despacho n.º 46/ME/93, dá prevalência à EMEC na aquisição de serviços. Admitem-se exceções, expressas no ponto 1.3 do Despacho n.º 21902/ME/98:

«... pode recorrer-se a outras entidades nos casos em que a Editorial não possa, por razões técnicas ou de prazo, assegurar a boa execução dos serviços pretendidos, bem como nos casos em que apresente custos substancialmente elevados em relação aos custos correntes no mercado...»

A EMEC é financiada pelos resultados da prestação de serviços. O desenvolvimento do processo de diversificação dos clientes e atividades foi imposto pela manutenção da sua autonomia financeira.

No que respeita aos outros Ministérios e entidades públicas, o Código da Contratação Pública, facilita a prática de encomenda direta (contratação *in house*) aos organismos de direito público.

A missão da EMEC tem sido norteada no sentido de :

«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».

Dois vetores estratégicos têm orientado a gestão:

- integrar o ciclo produtivo gráfico com a distribuição, criando valor;
- viabilizar o serviço público a preços competitivos.

As atividades primárias da EMEC compreendem a pré-impressão, a impressão, o acabamento, a expedição e a distribuição e consistem na criação física do produto e na sua venda. Neste sentido, 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.

NOTA INTRODUTÓRIA

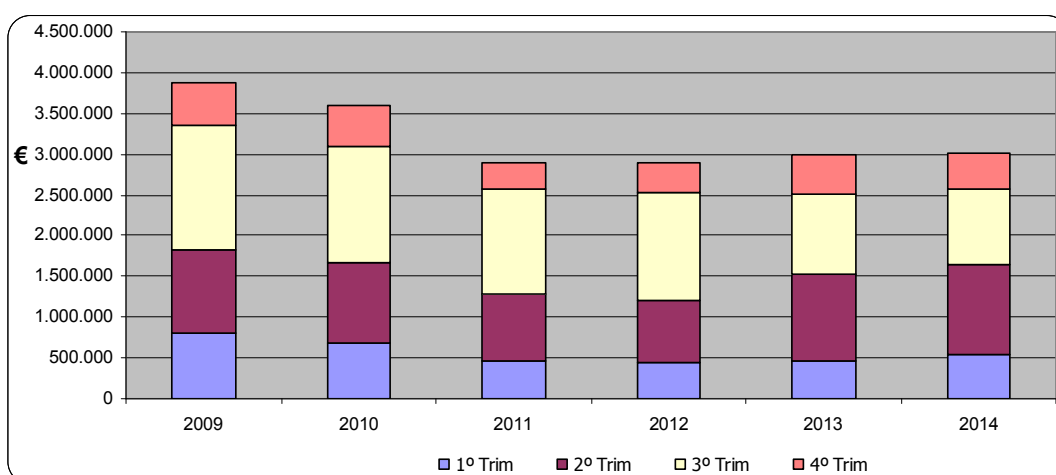
As vendas resultantes da prestação de serviços são expressas no valor de faturação, a variável com maior poder explicativo da situação económica da EMEC e aquela que melhor antevê o desempenho esperado.

A prestação de serviços de EMEC concretiza-se nas seguintes atividades:

- o *Produto Acabado*, que é definido como o conjunto de produtos realizados por iniciativa própria, com encargos assumidos pela EMEC (embora podendo ser patrocinados por outras entidades) e cujas vendas são realizadas no todo ou em parte pela EMEC;
- a *Execução Gráfica* de encomendas de produtos diversificados, realizados com a intervenção da EMEC, mas de iniciativa de terceiros;
- a *Distribuição*, que é o conjunto de serviços compreendendo, entre outros, a embalagem, a expedição e o transporte de produtos diversos, executada independentemente da iniciativa da sua produção;
- os *Exames Nacionais* (Ensinos Básico e Secundário).

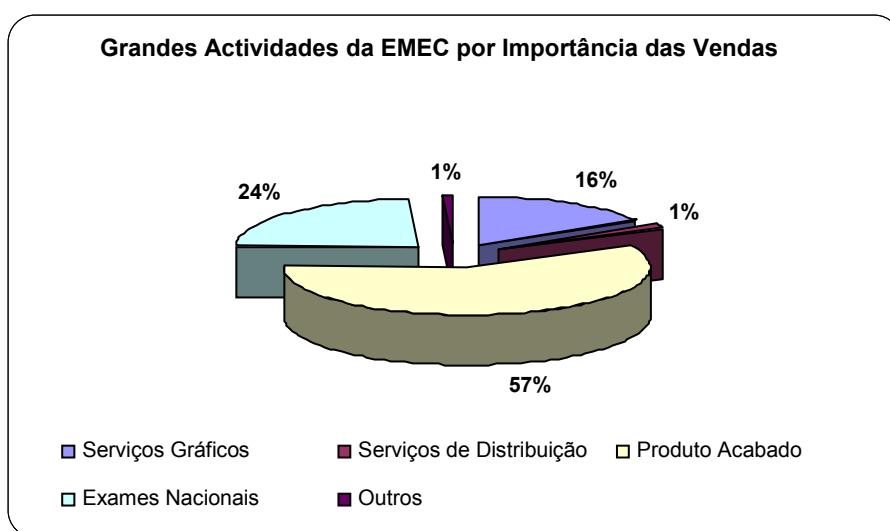
Conforme se verifica na Figura 1, a EMEC registou em 2014 uma estabilização da sua atividade (apenas 0,3 % relativamente a 2013), o que representa um valor de faturação de 3,010 milhões de euros.

Figura 1 — Evolução da faturação da EMEC por trimestre (s/IVA)



Verificamos que a importância relativa das atividades (Figura 2) sofreu algumas alterações. O **Produto Acabado** reduziu a sua importância relativa, à semelhança do que vem acontecendo nos últimos anos, passando de 59% para 57%. Esta diminuição ocorreu à custa dos **Serviços Gráficos**, que subiram de 14% para 16%. Os **Exames Nacionais** e os **Serviços de Distribuição** mantiveram-se estáveis, 24% e 1%, respetivamente.

Figura 2 — Grandes atividades da EMEC em 2014



Exames nacionais

A atividade sazonal nas empresas gráficas revela dois picos no ano (2.º e 4.º trimestres), mas na EMEC ocorre apenas um, no 2.º trimestre. Esta particularidade explica-se pela dependência da atividade de *Exames Nacionais* e *Provas Finais Nacionais* que, pela sua natureza, se sobrepõe a todas as outras. O atraso na entrega dos textos originais dos exames nacionais, por parte do IAVE, e o rigor do cumprimento do calendário de realização das provas, impõem a redução de tempos de fabrico, não só através da realização de **trabalho extraordinário**, mas também através do recurso à **subcontratação**, para cumprir compromissos com clientes de serviço gráfico, **conseguidos** dentro e fora do MEC e indispensáveis para a consolidação da autonomia financeira. Em 2014 a EMEC conseguiu manter a libertação da capacidade produtiva para as tarefas associadas aos Exames Nacionais, reduzindo assim os encargos com subcontratação e trabalho extraordinário.

Figura 3 — Faturação de obras directamente relacionadas com exames

Facturação de obras directamente relacionadas com os Exames Nacionais	2014	2013	2012
Exames Nacionais (A)	718.770	724.260	632.590
Provas de Aferição (B)	0	0	110.680
Boletim de Inscrição (C)	266.392	254.613	269.199
(A+B+C)	985.162	978.873	1.012.469
Facturação Total	3.010.080	2.999.640	2.900.643

Em 2014 a faturação das obras directamente relacionadas com os **Exames Nacionais** sofreu um ligeiro aumento de cerca de 1% relativamente ao ano anterior, que fica a dever-se a um aumento na faturação do Boletim de Inscrição, não afetando a sua importância relativa na faturação total da EMEC que se manteve nos 33% (Figura 3).

Relativamente à tipologia de clientes de serviço gráfico (Figura 4), é de salientar o decréscimo no valor das «Outras Instituições», compensado pelo aumento nos «Serviços do Ministério da Educação e Ciência», por conta da introdução das novas provas de Inglês que foram feitas este ano para os alunos do 3.º ciclo. Consequentemente, verifica-se uma ligeira redução do peso relativo dos Exames Nacionais em relação às restantes rubricas.

Figura 4 — Adjudicações de Serviços Gráficos e de Distribuição

Tipo de Cliente	2014		2013		Var (%)
	Valor	Import. Relativa	Valor	Import. Relativa	
Ministério da Educação Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	237.393	19%	123.125	10%	93%
Ministério da Educação Exames Nacionais	718.770	59%	724.260	62%	-1%
Outras Instituições Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e Outros	261.430	21%	327.514	28%	-20%
Totais	1.217.593	100%	1.174.899	100%	4%

No que diz respeito à faturação dos **Serviços Gráficos, de Distribuição** e de **Produto Acabado**, registou-se um ligeiro aumento nos valores de faturação quando comparado com o ano de anterior.

1. AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL QUAR — 2014

Dos objetivos formulados no mapa estratégico (p. 29) foram selecionados para o QUAR:

- **OE 1** Promover a **satisfação dos utentes/clientes**, procedendo a uma seleção de produtos ou serviços mais valorizados por estes, atendendo às suas expectativas de preço, apoio técnico, entrega do serviço e prazo de execução.
- **OE 2** Garantir a sustentabilidade da **autonomia financeira** através da obtenção de resultados que a consubstanciem.
- **OE 3** Promover o aperfeiçoamento dos **processos e condições técnicas de prestação dos serviços**, visando obter ganhos de qualidade e produtividade.

A satisfação dos utentes/clientes (OE 1) consegue-se quando o serviço prestado corresponde às características da encomenda e do preço. São igualmente relevantes o suporte técnico ao cliente, o apoio durante a execução da encomenda, 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 (OB)

Relativamente à sua formulação em cadeia lógica, os objetivos do QUAR formulam-se dos mais gerais para os operacionais, sendo estes últimos da responsabilidade dos serviços. Os dois primeiros objetivos de **eficácia**, que se formulam no QUAR, pesam 45% para efeitos de avaliação e exprimem resultados ou efeitos imediatos para os clientes do serviço. A avaliação da eficácia dos objetivos operacionais resume-se às unidades físicas ou monetárias relacionadas com a produção dos bens e serviços.

OB1 — Atingir um Valor Acrescentado Bruto que se situe entre os 1,5 e os 1,9 milhões de euros. O VAB representa a diferença entre o valor dos bens produzidos e o custo das matérias-primas e dos serviços utilizados para os produzir, ou seja, tem como contrapartida os salários, os juros e os lucros acrescentados à produção pela

EMEC. O objetivo exprime o valor do trabalho que é acrescentado ao custo de produção. Deste modo, o valor meta do indicador **VAB** seria obtido no intervalo de 1,5 e 1,9 milhões de euros, apurados através do mapa de demonstração anual de resultados, o que acabou por se verificar, uma vez que o valor do indicador para 2014 foi de 1,789 milhões de euros, tendo o objetivo sido atingido. Isto significa que, apesar dos resultados negativos do exercício, a EMEC consegue gerar recursos que permitem custear despesas com pessoal.

OB2 — Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras. O indicador obtém-se pelo apuramento do número de obras com os prazos cumpridos, no total de obras executadas. Em 2014, este indicador registou uma taxa de cumprimento de prazos de 77%, significando assim que o objetivo foi cumprido.

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

OB3 — Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 14 e 16 mil euros. Este objetivo corresponde a uma orientação estratégica e caracteriza-se pelo aperfeiçoamento ou inovação nos processos, ao longo da cadeia de valor, com vista à redução de custos, de prazos de execução e de prazos de entrega ao cliente. A superação deste objetivo ficou a dever-se à aplicação de propostas relativas ao pagamento do trabalho extraordinário durante o processo de execução dos exames nacionais, em que os trabalhadores e a direção da EMEC chegaram a uma situação de compromisso na qual o trabalho extraordinário seria pago através de uma bolsa de horas, diminuindo assim os encargos com despesas de pessoal. Esta medida consubstanciou um ganho efetivo de, aproximadamente, 15.000 euros.

OB4 — Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 55% do total de vendas de Produto Acabado. Este objetivo tem como finalidade o aumento de receita arrecadada pela EMEC, uma vez que o aumento das vendas diretas representa um aumento na faturação pelo facto de eventuais descontos processados serem de valor inferior comparativamente com os das vendas a livrarias e sobretudo às lojas Fnac e do Grupo Sonae. Em 2014, o volume de vendas diretas foi de 59% em relação ao total faturado em Produto Acabado, superando-se assim o objetivo.


Os dois últimos objetivos são de **qualidade**, avaliada quer pela perceção dos utilizadores, quer em sentido técnico. Para efeitos de avaliação têm a ponderação de **20%** distribuídos uniformemente.

OB6 — Atingir um nível de qualidade de *Muito Bom* entre 70% e 80% dos trabalhos gráficos e de distribuição. O indicador deste objetivo obtém-se através do grau de satisfação do cliente, medido pelas respostas por estes ao questionário de avaliação. No ano em causa, o objetivo foi atingido, uma vez que o resultado obtido foi de 72% de obras com um nível de qualidade de *Muito Bom*.

OB7 — Atingir um nível de qualidade de *Muito Bom* entre 50% e 60% na avaliação das encomendas de Produto acabado. O indicador deste objetivo obtém-se através do grau de satisfação das escolas, em relação à totalidade do serviço que lhes é prestado pela EMEC durante um determinado período, medido através das respostas ao questionário que lhes é enviado para o efeito. Em 2014, este objetivo foi superado, porque essa avaliação se situou nos 64%.

O quadro seguinte resume o que ficou exposto e nele constam as metas previstas, os resultados obtidos e os desvios verificados para o QUAR de 2014.

Figura 5 – Indicadores do QUAR de 2014

ANO:2014									
 Editorial do Ministério da Educação e Ciência									
MISSÃO: Organismo dotado de autonomia administrativa, integrado no Ministério da Educação e Ciência (MEC), cuja atividade económica principal é a edição, impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicação									
Objetivos Estratégicos									
OE.1 - Promover a satisfação dos utentes/clientes OE.2 - Garantir a sustentabilidade da Autonomia Financeira OE.3 - Promover o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação de serviços, visando obter ganhos de qualidade e produtividade OE.4 - Melhorar a qualidade e as competências que lhe estão associadas									
Objetivos Operacionais									
Eficácia									45
O1. Atingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre os 1,5 e 1,9 milhões de euros									50
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Valor Acrescentado Bruto (€)	1.951.140	1.700.000	200.000	2.200.000	100,00		1.788.881	100%	Atingido
O2. Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras									50
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de Obras com prazos cumpridos (%)	80	80	5	90	100,00		77	100%	Atingido
Eficiência									35
O3. Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 8 e 10 mil euros									50
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Valor de propostas de melhoria aplicadas com sucesso (€)	16.500	9.000	1.000	15.000	100,00		15.000	125%	Superado
O4. Aumentar o volume de Vendas Diretas de forma a valerem 55% do total de vendas de Produto Acabado									50
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de Vendas Diretas de Produto Acabado (%)	60	55	2	58	100,00		59	133%	Superado
Qualidade									20
O5. Atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 60% e 70%									100
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de obras com classificação Muito Bom (%) - Serviço gráfico e distribuição	70	75	5	85	50,00		72	100%	Atingido
INDICADORES	Resultado 2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de respostas das escolas com classificação Muito Bom (%) - Produto Acabado	60	55	5	65	50,00		64	123%	Superado

Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	QUANT	UERH PLANEADOS	PLANEADOS	UERH REALIZADOS	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direção Superior	20	2	229	9.160	2	9160	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	7	229	25.648	7	25648	0
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	12	5	229	13.740	5	13740	0
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	10	229	20.610	10	20610	0
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8	54	229	98.928	52	95264	3.664
Encarregado geral operacional	7	1	229	1.603	1	1603	0
Assistente operacional	5	8	229	9.160	8	9160	0
TOTAL		87		178.849	85	175185	3.664

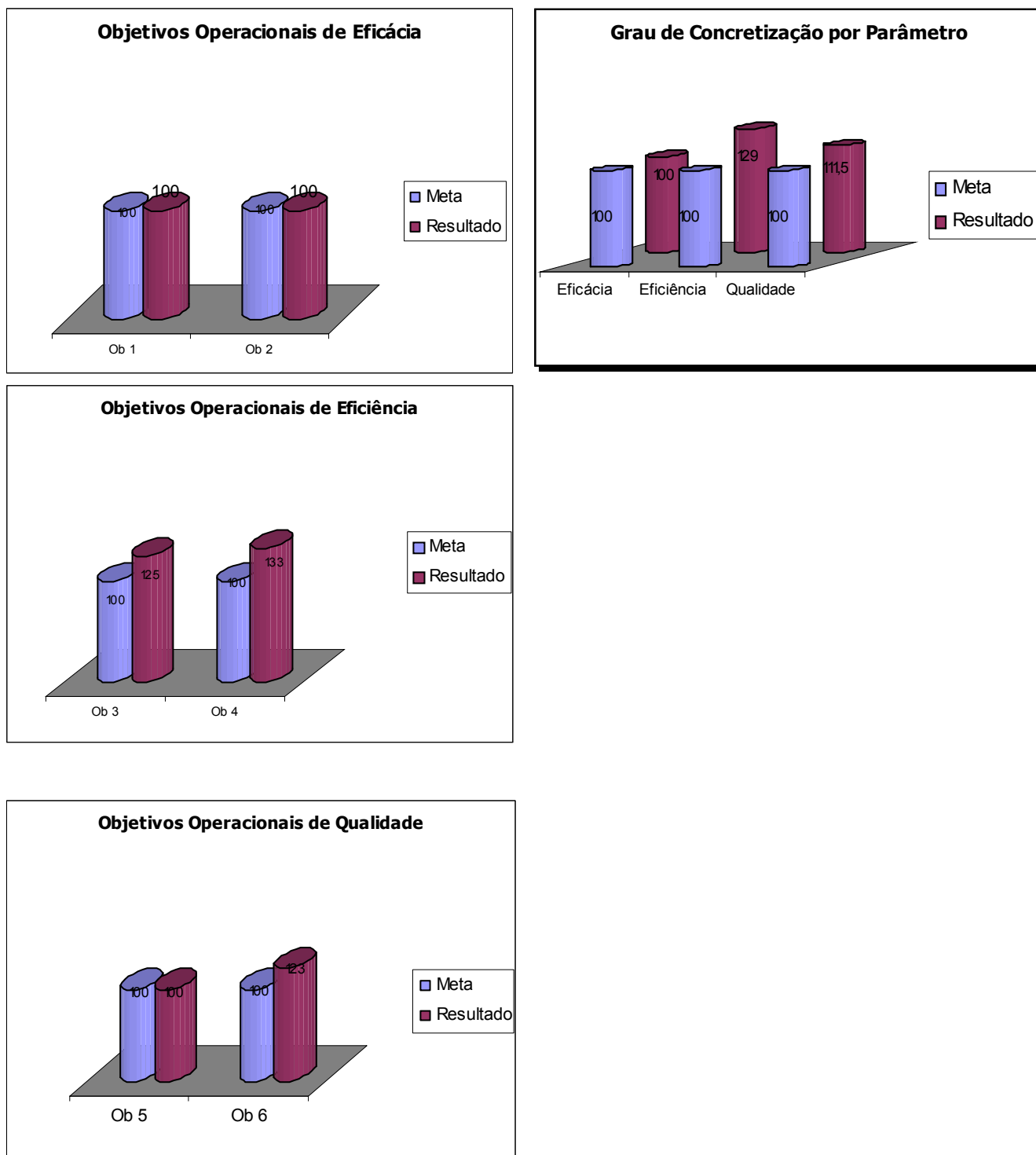
Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento:			
Despesas c/Pessoal	1.955.586	1.886.895	68.691
Aquisições de Bens e Serviços	1.075.885	1.401.508	-325.623
Outras despesas correntes	163.891	215.749	-51.858
Outros valores	9.945	14.416	-4.471
TOTAL	3.205.307	3.518.569	-313.262

Indicadores _ Fonte de Verificação

Indicador 1	VAB = (Vendas + Prestações de Serviços + Variação da Produção + Outros Prov. Operacionais) - (Custo Mercadorias Vendidas + Fornecimentos de Serviços Externos + Outros Custos Operacionais)	Mapa de Demonstração de Resultados
Indicador 2	(Obras prazos cumpridos / Total de obras) *100	Base de Dados da Direção de Produção
Indicador 3	Propostas de melhoria de produtividade aplicadas com sucesso	Análise das Mais-Valias no Dossier das Propostas de Melhoria
Indicador 4	(Valor Vendas Directas PA / Total de Vendas de PA) *100	Programa de Faturação da EME
Indicador 5	(Obras com classificação de Muito Bom / Total Obras Classificadas) * 100	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado aos clientes
Indicador 6	(Total respostas com classificação de Muito Bom / Total Questionários Enviados) *100	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado às escolas

Figura 6 — Grau de concretização por parâmetro (em percentagem)



1.1. Grau de Satisfação dos Utilizadores/Clientes

A satisfação dos utilizadores/clientes é o resultado da avaliação da prestação dos serviços gráficos, que, no caso vertente, depende:

- da maximização do trinómio preço/prazo de execução/qualidade;
- da manutenção da confidencialidade e segurança relativamente a conteúdos e processos;
- da facilidade no acesso aos nossos produtos e serviços;
- da eficácia e flexibilidade nos nossos processos de atendimento, laboração e entrega dos produtos;
- da diversidade dos produtos e serviços prestados.

A avaliação da satisfação dos utilizadores/clientes faz-se pela aplicação de dois instrumentos: o questionário *Avaliação do Serviço Prestado* e a informação apurada sobre *Avaliação das Condições de Adjudicações Perdidas para a Concorrência*.

No decorrer 2014, foram enviados 504 questionários para apuramento do grau de satisfação do cliente após a receção do trabalho gráfico e de distribuição e verificou-se uma monitorização no que diz respeito à receção das respostas, cerca de 185, que representam um índice de resposta de 37%.

Por outro lado, para além dos critérios que anteriormente já eram utilizados para classificar o trabalho realizado, passou também a atribuir-se uma **avaliação global** a cada obra, através da correspondência de um valor de zero a quatro, às notas de *Mau* a *Muito Bom*, respetivamente.

Assim, temos para os anos em análise o seguinte quadro:

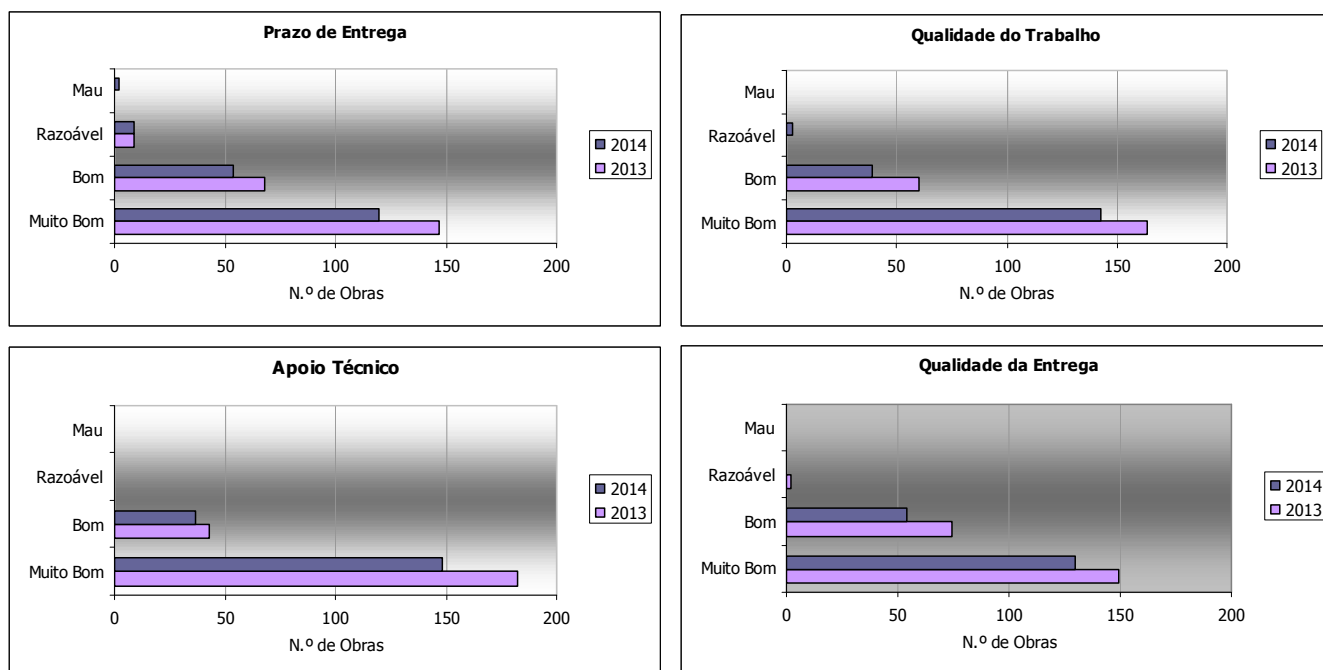
Figura 7 – Avaliação Global da Satisfação do Cliente

Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2014	%	2013	%
Muito Bom	133	72%	158	70%
Bom	49	26%	66	29%
Razoável	3	2%	1	0%
Mau	0	0%	0	0%
Taxa de Resposta ao Questionário			2014	2013
Questionários enviados			504	435
Questionários com resposta			185	225
			Taxa	37%
				52%

A variável *Prazo de Entrega* continua a ser a que apresenta mais avaliações menos favoráveis, devido em grande parte à avaliação dada às cadernetas personalizadas do aluno, nas quais o prazo de entrega é sempre bastante dilatado e por vezes não é cumprido. Continua a ser relevante como medida a tomar para inverter estes resultados, a aquisição de uma nova máquina, uma vez que se trata de um investimento com retorno garantido.

Os gráficos seguintes refletem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2013 e 2014 nos questionários enviados ao cliente após a conclusão da respetiva obra.

Figura 8 – Análise das Respostas ao Questionário de Avaliação da Satisfação do Cliente



1.2. Sistema de Controlo Interno

Entendemos o sistema de controlo interno (SCI) como o conjunto de métodos e procedimentos que contribuem para atingir os objetivos do plano estratégico, assegurando a legalidade, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.

Na EMEC, o SCI está em desenvolvimento e apresenta quatro variantes: administrativa, contabilística, operacional e de desempenho organizacional.

O **controle administrativo** é permanente e consiste na verificação dos procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização dos atos pelas entidades competentes: conselho de administração e tutela.

O **controle contabilístico** da legalidade das despesas surge na sequência do controlo administrativo em uso na administração pública. A EMEC, como organismo com autonomia financeira, apresenta também a sua contabilidade, pelo POCP, sendo os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos ativos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos, validados pelo fiscal único, a sociedade de revisores oficiais de contas — António Borges e Associados.

Os registos contabilísticos dos ativos são periodicamente comparados com esses mesmos ativos, sendo tomadas ações apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças.

Para além da conta de gerência, é publicada uma demonstração anual de resultados e elaborado um balanço e respetivo relatório de gestão. As contas são validadas pelo revisor oficial de contas.

O **controle operacional** incide sobre o planeamento da produção gráfica e, particularmente, sobre a operação «exames e provas». Existe um sistema diário de controlo da produção e um manual de procedimentos de exames nacionais atualizado periodicamente.

O **controle do desempenho** da EMEC é trimestral e visa mostrar como são atingidos os objetivos de gestão. Como suporte de informação existe um conjunto de indicadores trimestrais.

Considerando os elementos solicitados no questionário do SCI (Anexo I), temos:

1.º Ambiente de controlo

As **especificações técnicas do sistema de controlo interno** constam dos seguintes suportes:

- manual de procedimentos;
- manual de procedimentos dos exames nacionais;
- plano anticorrupção.

A verificação interna da **legalidade, regularidade e boa gestão** é realizada periodicamente, com base em *reports* apresentados em conselhos de administração.

Não existe uma equipa interna formalmente designada de **controlo e auditoria**. Esta função é exercida de forma contínua pelo fiscal único. A **atividade desenvolvida pelo fiscal único** consta de relatórios trimestrais sobre o acompanhamento que é feito, a análise da execução orçamental, a descrição dos aspetos relevantes verificados nas transações (depósitos em contas, saldos devedores de clientes, fornecedores, existências, fornecimentos e serviços externos, custos com o pessoal, vendas e prestações de serviços, proveitos e ganhos financeiros) e a análise da execução orçamental.

Os **princípios e valores** da EMEC fazem parte do mapa estratégico (p. 29) e as relações com o cliente são tipificadas e avaliadas.

Para além dos **contactos** diários, têm sido realizadas reuniões de monitorização do plano de atividades entre a **direção e os dirigentes das unidades orgânicas**. Como forma de envolvimento dos trabalhadores na melhoria do processo produtivo manteve-se o sistema de sugestões.

2.º Estrutura organizacional

A estrutura organizacional estabelecida necessita de ser revista. A delegação de competências da tutela no conselho de administração devia ser objeto de despacho específico, atendendo a que a EMEC continua a aguardar a clarificação do seu estatuto. O organograma é publicado anualmente no plano de atividades.

3.º As atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

Muito embora a dimensão e os meios da EMEC sejam para este efeito limitados, foram implementados a segregação, separação ou divisão de funções, o controlo das operações, a numeração dos documentos e a adoção de provas e conferências independentes.

No que respeita à segregação de funções, esta é levada a cabo nas direções administrativa e financeira e de produção, de forma a que não seja possível uma pessoa ter o controlo físico de um ativo e, simultaneamente, ter a seu cargo os registos a ele inerentes.

Além disso, tenta-se que nenhum funcionário tenha a possibilidade de ser o responsável por uma operação desde o início até ao seu termo.

Os **manuals** de procedimentos internos foram referidos acima.

No que diz respeito ao **plano de compras**, podemos considerar duas situações. A primeira refere-se a bens e *serviços previsíveis* e existe no plano de atividades e no aprovisionamento de papel IOR, realizado por concurso público internacional. Relativamente a compras ligadas à prestação de serviço gráfico e de distribuição, resultante de encomendas de clientes, esta situação não é previsível e, por conseguinte, não é planificada.

A competência para **autorização da despesa** assenta na tutela e no conselho de administração da EMEC.

A EMEC promove também formas de **rotação periódica de trabalhadores** (ver atividade 17 — Gerir os Recursos Humanos, do Plano de Atividades), não só para aumentar a polivalência e as competências dos trabalhadores, mas também como medida de controlo interno.

O manual de procedimentos visa a **descrição dos fluxos dos processos**, dos centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos. Este processo terá continuidade com a implementação de um sistema de qualidade ainda em desenvolvimento.

Os **circuitos dos documentos** estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias.

Existe um **plano de gestão de riscos de corrupção** e infrações conexas que está em execução.

4.º Fiabilidade do sistema de informação

Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, clientes e faturação, aprovisionamento, pessoal e recursos humanos, existências, tesouraria, gestão da produção e exames nacionais. Exemplo a relevar em 2014 é a aplicação referida no Projeto 1 — Instituir o registo eletrónico dos tempos de produção.

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.

As diferentes aplicações informáticas não estão integradas, o que tem dificultado o cruzamento automático da informação.

Encontra-se instituído um mecanismo que garante a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos *outputs* dos sistemas.

A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão, quer no que diz respeito à gestão das encomendas de clientes, quer no acompanhamento de prazos de execução e no registo de custos e faturação.

A gestão do sistema informático é realizada por uma empresa em regime de *outsourcing*, garante da segurança e sigilo no acesso de terceiros, tendo também a responsabilidade pela salvaguarda da informação dos computadores em rede (existência de *backups*).

1.3. Medidas para um reforço positivo do desempenho

O diagnóstico da situação de partida é feito a partir da análise **SWOT**. Este instrumento facilita a identificação dos pontos de apoio, para o desenvolvimento com êxito do plano estratégico, e as debilidades, para se poderem corrigir ou introduzir medidas e procedimentos de reestruturação.

1.3.1. As pessoas

No final de 2014, encontravam-se ao serviço na EMEC 84 funcionários. O pessoal é maioritariamente do sexo masculino (57%), com um nível etário médio de 51 anos e uma antiguidade média de 23 anos.

Nos últimos 11 anos não houve qualquer admissão de pessoal, excetuando, em 2003, um vogal do Conselho de Administração.

A atmosfera de trabalho decorre sem perturbações significativas e a qualidade de trabalho está a ser objeto de maior controlo, tendo melhorado nos últimos dois anos.

Consideram-se **pontos fracos**:

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

Consideram-se **pontos fortes**:

- a lealdade de um sector importante da força de trabalho;
- a vontade de aprender por parte da maioria dos trabalhadores;
- identificação de parte significativa do pessoal com a EMEC;
- os investimentos feitos em formação especializada.

1.3.2. Orgânica e personalidade jurídica

A estrutura da EMEC compreende o gabinete executivo e a direção administrativa e financeira com 26 trabalhadores, a direção de produção com 45 trabalhadores, e a direção de distribuição (produtos e serviços) com 13 trabalhadores.

Consideram-se **pontos fracos**:

- o não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das atividades produtivas;
- o facto de não ter personalidade jurídica, o que constitui um bloqueio de decisão;
- uma estrutura com demasiados níveis, o que introduz ruído no fluxo de informação.

1.3.3. Produtos/Serviços

O volume de faturação dos produtos do Catálogo do MEC – impressos, livros de turma, cadernetas do aluno, etc. – no ano de 2014 foi de 1.742.785 euros, valor que representa um decréscimo de 57.246 euros (3,2%) comparativamente ao total faturado em 2013, então de 1.800.031 euros.

Estes valores vêm confirmar o movimento de redução de vendas que já se tinha verificado em 2013, em que, relativamente ao ano de 2012, se registou uma quebra de 2,9%. Assim, temos no total dos 2 anos uma redução da faturação dos produtos de cerca de 112.000 euros. Também o peso percentual dos produtos no total da faturação, que era de 64% em 2012, tem vindo a reduzir-se. Em 2013 situava-se em 60%, em 2014 foi de 57,9%.

No ano de 2014 o segmento Vendas Diretas — escolas e particulares — manteve-se como o que regista o maior volume de faturação, apesar da redução de 40.000 euros (4%) relativamente a 2013. O peso deste segmento nos produtos registou um ligeiro decréscimo (passou de 60% em 2013, para 59%, em 2014).

A prestação de serviços gráficos e de distribuição representou, no ano de 2014, o valor de 445.795 euros, com um peso de 14,8% da faturação da EMEC. Comparativamente ao ano de 2013, a variação é pouco expressiva, com menos 6.400 euros (-1,4%) em 2014.

Na faturação dos serviços nos últimos 5 anos, verifica-se uma quebra muito significativa de 2010 para 2011, resultado sobretudo do início das restrições orçamentais a que os organismos públicos foram sujeitos a partir dessa altura, e que teve em 2012 o seu pior período, com uma faturação inferior a 275.000 euros. Em 2013, verifica-se uma recuperação muito interessante que, de certa forma, veio a consolidar-se com os resultados do ano de 2014.

Com a quebra que se tem vindo a verificar na faturação de produtos – resultado da dificuldade no desenvolvimento de novos produtos e da crescente informatização das escolas – é nos serviços que a EMEC pode claramente crescer, mas com a consciência de que enfrenta uma forte concorrência das empresas privadas, com estruturas de custos mais flexíveis e muito mais agressivas em termos comerciais.

Consideram-se **pontos fracos**:

- a queda previsível na faturação;
- a menor produtividade nas encomendas de produtos gráficos em policromia;
- as dificuldades em viabilizar uma força de vendas eficaz.

Consideram-se **pontos fortes**:

- a boa capacidade de produção em produtos gráficos a duas cores;
- a utilização dos nossos serviços na execução de produtos com reserva de sigilo;

- a integração no mesmo estabelecimento das várias fases do ciclo produtivo;
- a vontade de aperfeiçoamento contínuo: perseguir a qualidade.

1.3.4. Situação financeira

A receita líquida cobrada em 2014 foi de €4 512 331, dos quais €993 756 dizem respeito a saldos de gerências anteriores, o que traduz uma receita do ano de €3 518 575.

Os pagamentos totais efetuados durante o ano de 2014 foram de €3 518 569, sendo que a receita das operações igualou a despesa efetuada, verificando-se, assim, que a EMEC cumpriu a regra do equilíbrio, conforme o disposto da Lei do Enquadramento Orçamental.

Numa análise do Balanço e da Demonstração dos Resultados de 2014, verifica-se, sucintamente, o seguinte:

- o valor do património é de € 5 905 724;
- foram consideradas amortizações num total de € 39 003;
- o volume de vendas e prestação de serviços foi de € 3 010 080;
- os resultados operacionais foram negativos - € 191 487;
- os resultados financeiros apresentaram valor negativo de - € 728;
- o resultado líquido do exercício foi negativo - € 235 155.

Consideram-se **pontos fracos**:

- a rigidez na realização de despesas devido ao enquadramento orçamental, associado ao facto de a receita compensar a despesa a partir do primeiro semestre.

Consideram-se **pontos fortes**:

- a inexistência de passivos financeiros ou crédito mal parado.

1.3.5. Diagnóstico do equipamento

A Editorial do Ministério da Educação e Ciência tem um parque de máquinas *offset* a uma e a duas cores, que se encontra totalmente amortizado e que respondeu às exigências do passado, numa altura em que os trabalhos a uma e duas cores representavam a grande maioria das obras executadas.

Nem todo o tipo de trabalhos pode ser executado pelo parque de máquinas de impressão da EMEC. As máquinas a duas cores que imprimem a uma cor, frente e verso, são as mais adequadas para trabalhos a uma ou duas cores, deixando de ser competitivas nos trabalhos a quatro cores. Embora seja possível executar trabalhos a quatro cores em máquinas de duas cores, a execução de alguns trabalhos torna-se impraticável por não cumprir os requisitos exigidos pelo cliente, em prazo ou em qualidade.

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

Todas as obras da Editorial têm prazos de entrega definidos, que, em muitos casos, ficam aquém das necessidades dos clientes. A forma de reduzir os tempos de fabrico será através da execução de trabalho extraordinário, ou através da subcontratação. Na maioria dos casos, trata-se de obras a mais de duas cores, onde não é possível competir em prazo com os nossos atuais equipamentos a duas cores sem sistemas de secagem.

Consideram-se **pontos fracos**:

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

Consideram-se **pontos fortes**:

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

1.3.6. A envolvente externa

O sector gráfico tem tido nos últimos anos um desempenho recessivo que se manifesta por uma diminuição do fluxo de trabalho, a que não é alheia a queda acentuada nos mercados publicitários, o que implicou o recrudescer da concorrência.

No que diz respeito à EMEC, a interação desta situação com a da situação orçamental, de maior controlo das despesas e cortes nos orçamentos de alguns organismos da administração pública, teve repercussões nas consultas e adjudicações.

A concorrência à EMEC tem surgido devido à necessidade de penetração de várias empresas em serviços públicos, apresentando de início preços muito baixos, para os voltarem a subir em obras subsequentes. Também relativamente a produtos específicos, se tem verificado que empresas muito pequenas, com custos baixos e recorrendo a tecnologia digital, conseguem apresentar melhores condições para alguns produtos.

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.

Uma «ameaça» começa a desenhar-se quando, devido à implementação de programas de modernização administrativa surgem produtos substitutos novos que se impõem pelas suas características: funcionalidades superiores, baixo preço, rapidez de difusão. É o caso da substituição de produtos gráficos por produtos noutros 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 são utilizados.

1.3.7. As oportunidades

As ameaças devem transformar-se em oportunidades e, assim, necessitamos de diversificar a carteira de clientes: a pesquisa de potenciais clientes pela análise dos vários segmentos de mercado para a realização de ações de informação/divulgação dos produtos; divulgação de produtos/serviços através de diversos canais: página da Web, Facebook, *Correio EMEC*, *direct mail*, contactos pessoais (reuniões); contactos com os Serviços Centrais do MEC e escolas para avaliação da necessidade de novos produtos; realização de

reuniões a partir de um plano de contactos, para divulgação dos serviços da EMEC junto de diversos organismos; realização de reuniões com escolas para avaliação de novos produtos/melhoramento dos que fazem parte do catálogo de produtos; pedidos de reuniões com organismos de outros Ministérios, Institutos Públicos, Universidades e escolas em geral.

Foram identificadas as seguintes oportunidades:

- Enquadramento institucional no Ministério da Educação e Ciência, que garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas.
- Lançamento de novos produtos e serviços: extensão das publicações do IAVE.
- Mercado potencial de serviços gráficos grande (sector 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.

ANÁLISE SWOT	
Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> • Não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das atividades produtivas. • Estrutura com demasiados níveis, o que introduz ruído no fluxo de informação. • Não ter personalidade jurídica, o que constitui um bloqueio de decisão. • Carteira de clientes pouco diversificada. • Menor capacidade de produção de produtos gráficos em policromia com a qualidade/preço que se exige no mercado. • Poucos produtos novos. • Rigidez na gestão orçamental. • Novo regime de compras públicas que aumenta a concorrência. • Sistema de informação constituído por aplicações independentes, sem qualquer partilha e integração de dados. • Custo de mão-de-obra elevado (relativamente ao do mercado concorrente). • Trabalhadores com baixo nível de formação de base (habilitações). 	<ul style="list-style-type: none"> • Parque de Acabamento e de Expedição moderno. • Capacidade de autofinanciamento. • Utilização da «marca» Ministério da Educação e Ciência. • Conhecimento do mercado das escolas. • Reserva de mercado de que se estima em 70% da faturação. • Lealdade de clientes tradicionais. • Vontade de aprender de grande parte dos trabalhadores. • Investimentos em formação especializada. • Boa capacidade de produção em produtos gráficos a duas cores. • Utilização dos nossos serviços na execução de serviços com reserva de sigilo. • Integração no mesmo estabelecimento das várias fases do ciclo produtivo. • Possibilidade de adjudicação direta por parte de alguns serviços públicos.

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Concorrência de empresas com maior produtividade e gestão mais flexível ou empresas com «preços de ocasião». Produtos substitutos (Internet, CD-R, <i>software</i> de gestão etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> 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. Vasto mercado potencial de serviços gráficos (sector público). Conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores. Mercado preferencial: no que diz respeito aos serviços do Ministério da Educação e Ciência, existe a possibilidade de adjudicação direta. Crescimento de comércio eletrónico.

1.4. Audição dos trabalhadores na Autoavaliação

A formulação do mapa estratégico do plano de atividades e a sua articulação com o QUAR envolveu uma equipa de chefias e técnicos a quem foram atribuídas funções nos projetos e atividades: como gestores ou como participantes.

A monitorização do plano de atividades conta também com todos os intervenientes.

2. O QUAR E O PLANO DE ATIVIDADES

Todos os projetos e atividades que constituem o plano de atividades da EMEC possuem um indicador que permite medir periodicamente o seu grau de realização, permitindo que seja assim auscultada a situação da EMEC em relação a diversas variáveis.

A opção da monitorização trimestral foi tomada com o objetivo de permitir uma maior responsabilização dos diversos gestores dos projetos/atividades e de forma a servir de incentivo para o cumprimento das metas estimadas.

Uma das finalidades dos projetos/atividades que constituem o plano de atividades é o alcance dos objetivos estratégicos definidos como fundamentais ao bom funcionamento da EMEC. Com efeito, na sua elaboração esteve sempre presente o mapa estratégico, verificando-se sempre a ligação entre as metas estratégicas a alcançar e os projetos necessários à sua prossecução.

Os projetos/atividades têm um carácter transversal, tocando, por isso, nas diversas áreas que compõem a EMEC, fornecendo através dos seus indicadores informação relevante de suporte à gestão, permitindo assim a implementação de boas práticas de funcionamento e consequentes ganhos de produtividade.

Para além da ligação que têm com o mapa estratégico, estes projetos/atividades fazem também a ponte com o QUAR, no qual o reporte periódico é obrigatório, constituindo assim uma ferramenta para a obtenção de informação para o seu preenchimento.

A observação e registo das variáveis que compõem os indicadores é feita maioritariamente através do recurso a ferramentas e suportes informáticos, que são posteriormente documentados e nos quais se encontram fundamentados os valores que são apresentados.

Fontes de recolha de informação:

Base de Dados da Direção de Produção — contém toda a informação técnica relativa às obras executadas na EMEC, nomeadamente a descrição das suas características, os tempos de produção estimados e os prazos contratados para a execução.

Base de Dados do Serviço de Apoio ao Cliente — contém informação relativa aos pedidos de clientes e adjudicações de serviço gráfico e de distribuição. Permite ainda traçar perfis de clientes e retirar *outputs* relativos ao seu grau de satisfação com os serviços por nós prestados.

Quidgest — programa contabilístico e de faturação no qual se registam todas as operações relativas a aquisições, encargos e vendas.

Documentos contabilísticos — balanço e demonstração de resultados.

Propostas apresentadas ao Conselho de Administração e aprovadas.

Relatórios elaborados pelos técnicos nas três direções que compõem a EMEC.

O plano de atividades tem uma **estratégia** expressa no **mapa estratégico que se anexa** e constitui a representação gráfica das relações entre os objetivos, segundo uma ordenação espacial de quatro perspetivas.

Na **perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento**: desenvolver competências técnicas, desenvolver o espírito crítico e promover o espírito de equipa são objetivos estratégicos e constituem as raízes da mudança que se pretende promover, pois dizem respeito aos intangíveis da organização. 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, qualidade e tempos de resposta.

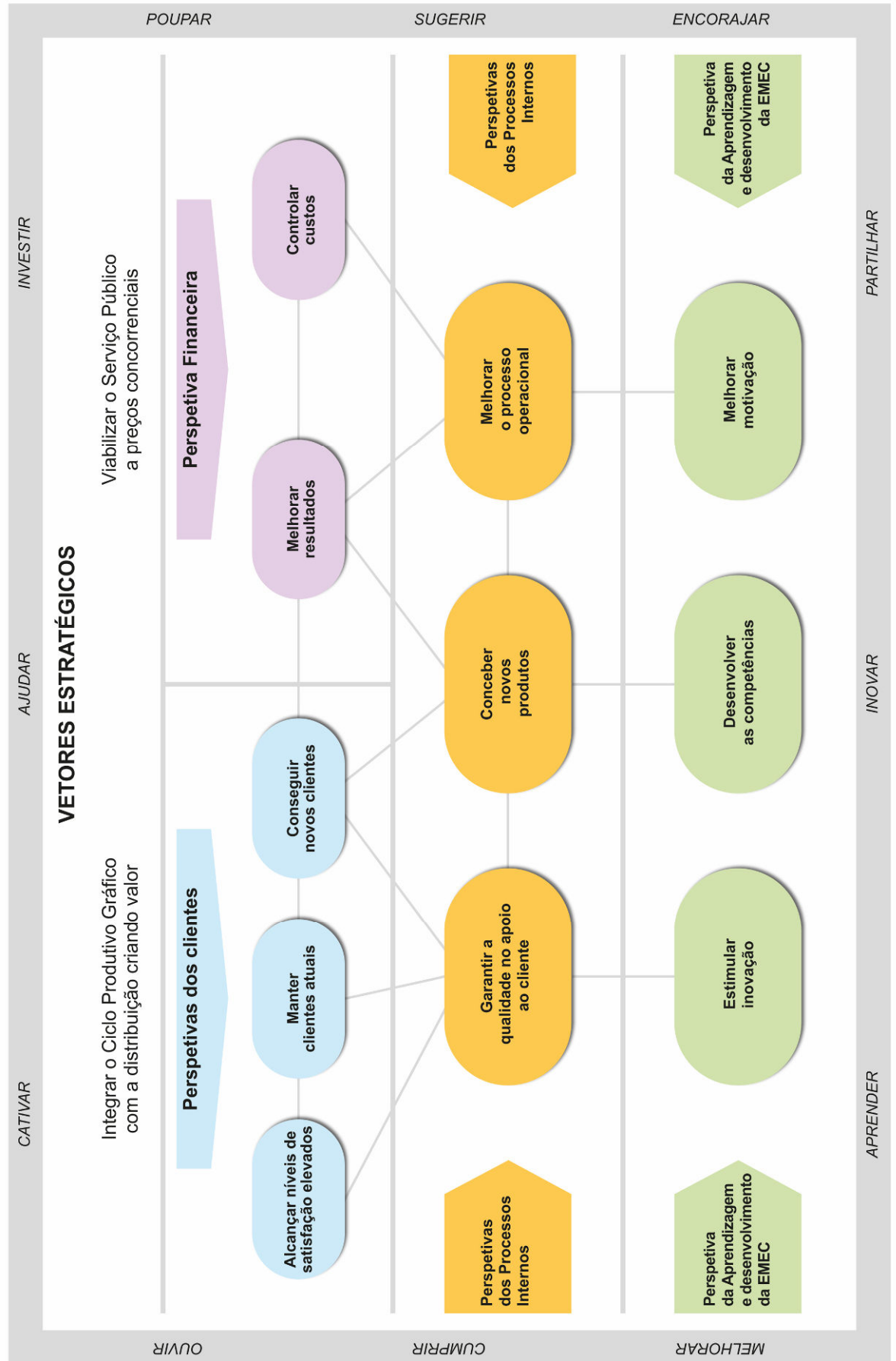
Na **perspetiva dos processos internos**: aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos; melhorar o planeamento e gestão da produção; diversificar fornecedores e parceiros, tal como se indica no mapa estratégico. Estes objetivos de tipo corporativo são prosseguidos mais especificamente em projetos e 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, 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.

MAPA ESTRATÉGICO DA EMEC



PROJETOS E ATIVIDADES PARA 2013
Projetos
<p>Projeto 1 — Instituir o registo eletrónico dos tempos de produção (DP)</p> <p>Projeto 2 — Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional (DP)</p> <p>Projeto 3 — Potenciar o comércio eletrónico (DD)</p> <p>Projeto 4 — Desenvolver uma contabilidade analítica (DAF)</p>
Atividades
<p>Atividade 1 — Avaliar os prazos de entrega (DD)</p> <p>Atividade 2 — Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra (DD)</p> <p>Atividade 3 — Gerir os canais de comercialização e das condições de venda (DD)</p> <p>Atividade 4 — Editar novos produtos (DD)</p> <p>Atividade 5 — Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)</p> <p>Atividade 6 — Avaliar o mercado e formar preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)</p> <p>Atividade 7 — Gerir um sistema de sugestões (DAF)</p> <p>Atividade 8 — Divulgar os serviços e produtos da EMEC (DD)</p> <p>Atividade 9 — Pré-impressão (DP)</p> <p>Atividade 10 — Impressão <i>offset</i> (DP)</p> <p>Atividade 11 — Acabamento (DP)</p> <p>Atividade 12 — Embalagem e expedição (DP)</p> <p>Atividade 13 — Exames nacionais e provas de final de ciclo dos ensinos básico e secundário (DE)</p> <p>Atividade 14 — Controlo de qualidade (DP)</p> <p>Atividade 15 — Manutenção, higiene e segurança (DP)</p> <p>Atividade 16 — Orçamento e controlo de gestão (DAF)</p> <p>Atividade 17 — Gerir os recursos humanos (DAF)</p> <p>Atividade 18 — Faturação (DAF)</p> <p>Atividade 19 — Tesouraria e cobranças (DAF)</p> <p>Atividade 20 — Contabilidade (DAF)</p> <p>Atividade 21 — Aprovisionamento e gestão de <i>stocks</i> (DAF)</p> <p>Atividade 22 — Promoção da qualidade (DAF)</p> <p>Atividade 23 — Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP (DE)</p> <p>Atividade 24 — Estágios e formação profissional inicial (DE)</p> <p>Atividade 25 — Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do gabinete do Diretor Executivo (DE)</p> <p>Atividade 26 — Gestão da prestação dos serviços informáticos (DAF)</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. Com esta atividade pretende-se realizar a gestão dos canais de venda direta (a particulares e escolas) e indireta (ao comércio especializado), 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 IAVE; 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 e do Facebook; apoio à Direção de Distribuição e à Direção Executiva em tarefas diversas, como a execução de Planos e Relatórios de Atividades e Relatórios do QUAR, 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. Para 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 Provas Finais Nacionais do Ensino Básico e Exames Nacionais 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, utilizando-se 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 multicores, 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 — Provas Finais Nacionais e Exames Nacionais 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 Instituto de Avaliação Educativa. 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.

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: a elaboração de indicadores trimestrais da atividade produtiva da EMEC; o apuramento e controlo de custos das obras gráficas e de distribuição e dos Exames Nacionais; a 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.

Atividade 19 — Tesouraria e cobranças. Esta atividade visa dois objetivos: assegurar o sistema de pagamentos e recebimentos da EMEC e documentação inerente e 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 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). 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. O objetivo desta atividade é melhorar a eficiência dos serviços informáticos.

3. AVALIAÇÃO FINAL

Nos termos do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, considerando os resultados obtidos, propõe-se que à EMEC seja atribuída uma avaliação final de desempenho expressa qualitativamente por «DESEMPENHO BOM», visto ter atingido todos os objetivos do QUAR, superando 3 dos 6 definidos.

Mem Martins, 15 de abril de 2015

O Diretor Executivo

ANEXOS

ANEXO I

SISTEMA DE INFORMAÇÃO E CONTROLO INTERNO

Questões	Aplicado			Fundamen- tação
	S	N	NA	
1 – Ambiente de controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	Sim			
1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	Sim			
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	Sim			
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	Sim			
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	Sim			
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?	Sim			
1.7 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?	Sim			
2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	Sim			
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3? ¹	100%			
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	5%			
3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	Sim			
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	Sim			
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	Sim			
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?	Sim			
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	Sim			

¹ Foram definidos os objetivos conforme legislação em vigor.

(Continuação)

3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?			Em desenvolvimento	
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	Sim			
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	Sim			
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	Sim			
4 – Fiabilidade dos sistemas de informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	Sim			
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?		Não		
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	Sim			
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	Sim			
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou activos do serviço?	Sim			
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i>)?	Sim			
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	Sim			

Nota: as respostas devem ser dadas tendo por referência o ano em avaliação.

Legenda: **S** – Sim; **N** – Não; **NA** – Não aplicável.

Anexo II



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
E CIÊNCIA



Editorial
do Ministério
da Educação e Ciência

Agradecemos que preencha diretamente neste formulário, grave e envie para o E-mail: sac@eme.pt.

Em alternativa, preencha, imprima e nos devolva para o fax 21 926 27 65

Estrada de Mem Martins, 4
S. Carlos
Apartado 111
2726-901 Mem Martins
Tel: 21 926 66 00
Fax: 21 926 27 65
Telex: 92 541 43 63
E-mail: geral@eme.pt

MAIS INFORMAÇÕES em
www.eme.pt

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO

PORQUE A SUA OPINIÃO É IMPORTANTE PARA A MELHORIA E APERFEIÇOAMENTO DOS NOSSOS SERVIÇOS, PORQUE NOS PREOCUPAMOS, COMO AVALIA O SERVIÇO QUE LHE PRESTAMOS?

Exmo.(a) Sr.(a) _____
Designação do Trabalho _____
Nome do Cliente _____
N.º Proposta _____ Obra _____
Data da Adjudicação _____ Data da entrega do Trabalho _____

(a preencher pelo cliente)

PRAZO DE ENTREGA	QUALIDADE DO TRABALHO	APOIO TÉCNICO AO CLIENTE	QUALIDADE DA ENTREGA (embalagem, ...)
<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Muito Bom
<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Bom
<input type="radio"/> Razoável	<input type="radio"/> Razoável	<input type="radio"/> Razoável	<input type="radio"/> Razoável
<input type="radio"/> Mau	<input type="radio"/> Mau	<input type="radio"/> Mau	<input type="radio"/> Mau

Se pretender abordar alguma outra questão, ou realizar alguma sugestão que considere relevante para a melhoria e aperfeiçoamento do serviço da EMEC, solicitamos que utilize este espaço:

Nome Legível _____ S/e-mail _____
Telefone _____ Data _____

www.facebook.com/EditorialMEC



AGRADECEMOS A SUA DISPONIBILIDADE E COLABORAÇÃO.
Caso necessite de algum esclarecimento, poderá contactar o Setor de Apoio ao Cliente através do n.º 21 926 66 00.

SAC_2012

ANEXO III BALANÇO SOCIAL (SÍNTESE)

No final de 2014, encontravam-se ao serviço da EMEC 84 funcionários em Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

O trabalhador da EMEC é maioritariamente do sexo masculino (57 %), com um nível etário médio de 51 anos e uma antiguidade média de 23 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de

trabalhadores com o 3.º Ciclo e o Secundário (61 %), seguindo-se os habilitados com o 1.º e 2.º Ciclos (29 %), e os Licenciados (10 %).

Figura 1 — Análise Comparativa dos Últimos Seis Anos: efetivo

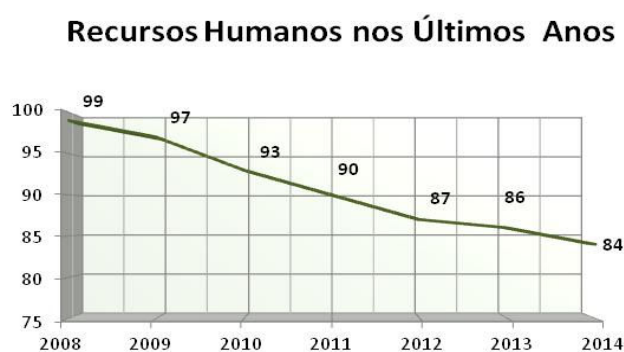
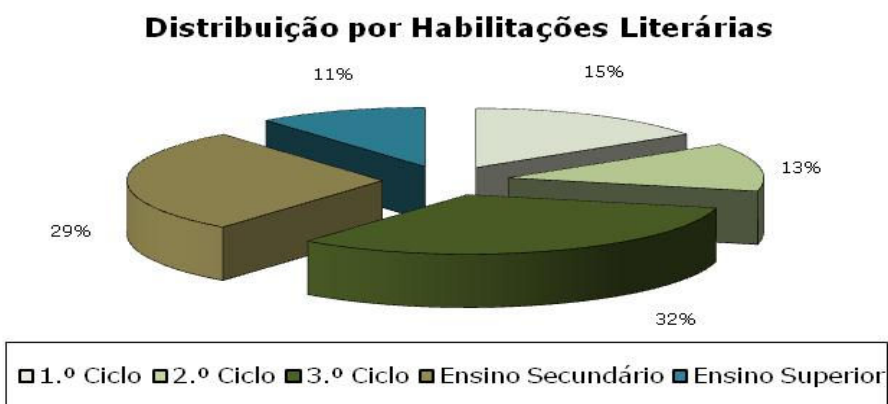


Figura 2 — Contagem dos efetivos por nível de escolaridade, segundo o sexo

	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0
4 anos de escolaridade	7	6	13
6 anos de escolaridade	4	7	11
9 anos de escolaridade	13	14	27
12 anos de escolaridade	19	5	24
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	4	4	8
Mestrado	1	0	1
Doutoramento	0	0	0
TOTAL	48	36	84

Para o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas que trabalham na EMEC, contribui a avaliação do desempenho e o reconhecimento das competências demonstradas na utilização de máquinas, *software* e outros equipamentos.

Figura 3 — Distribuição por Habilitações Literárias

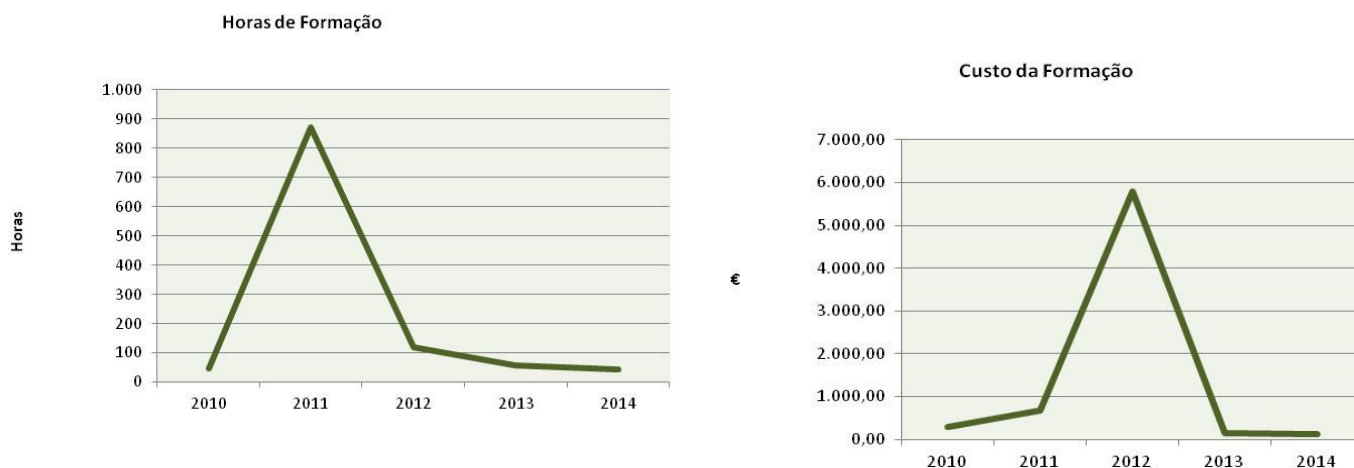


A EMEC tem aplicado o SIADAP (Sistema de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública) nos termos da legislação em vigor, e em 2008 com a introdução das novas regras estabelecidas pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Pretende-se promover uma ligação forte e sistemática entre a gestão dos recursos humanos e a gestão por objetivos definida no Plano de Atividades anual.

Para uma mais correta ligação entre a gestão de atividades e a gestão das pessoas iniciou-se em 2006 o processo de identificação das habilidades, conhecimentos e atitudes determinantes para a eficácia de cada família ou grupo profissional.

O desenvolvimento das competências também resulta de ações de formação proporcionadas aos trabalhadores. No que diz respeito ao desenvolvimento das habilitações profissionais dos funcionários, foram concretizadas 44,5 horas de formação.

Figura 4 — Participação em ações de formação



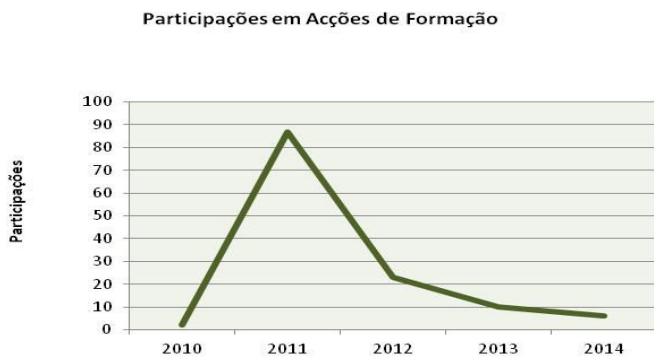
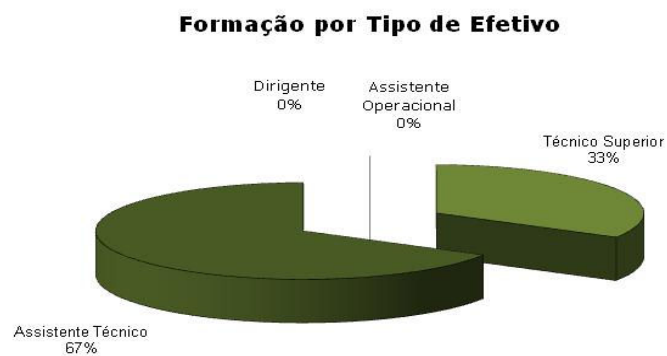


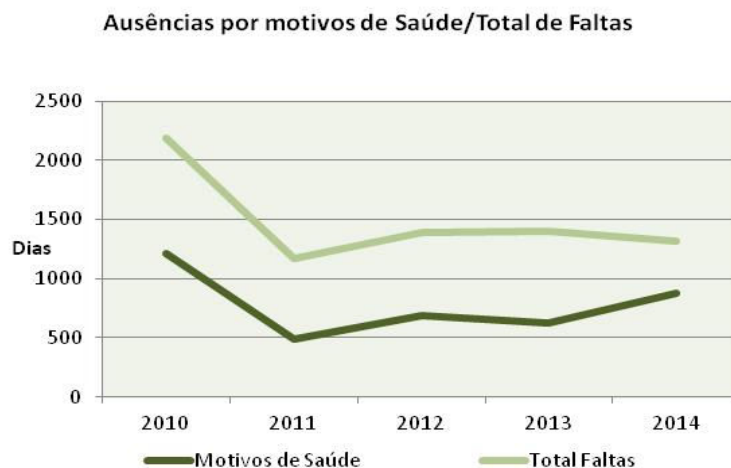
Figura 5 — Formação por tipo de efetivo



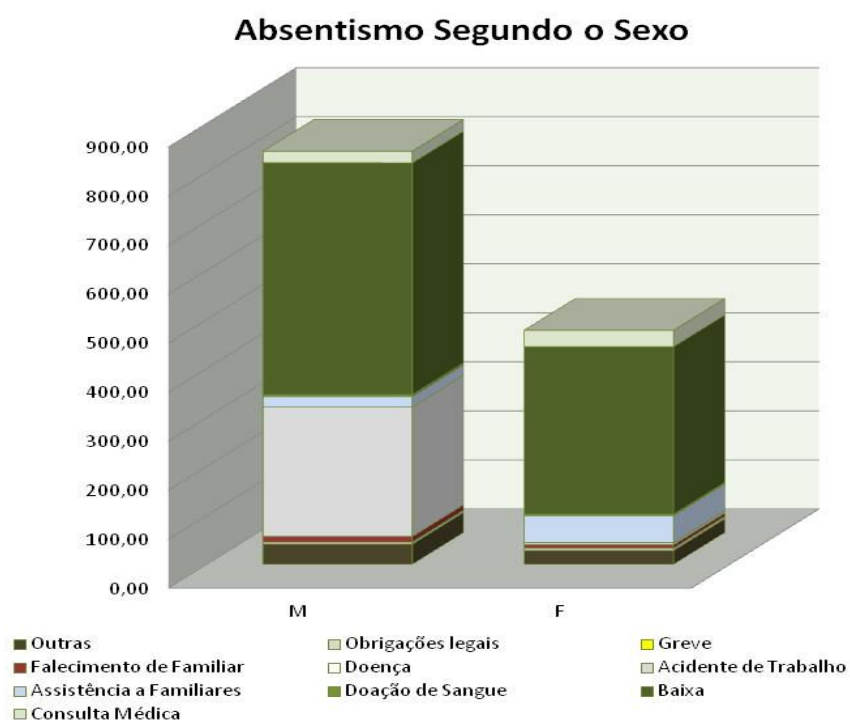
Em 2014, o investimento total em formação foi de € 120,00 €.

Relativamente ao absentismo na Editorial, em 2014, apurou-se um total de 1320 dias de ausência, sendo que 872 dias de ausência se justificaram por motivos de saúde.

Figura 6 — Absentismo em 2014

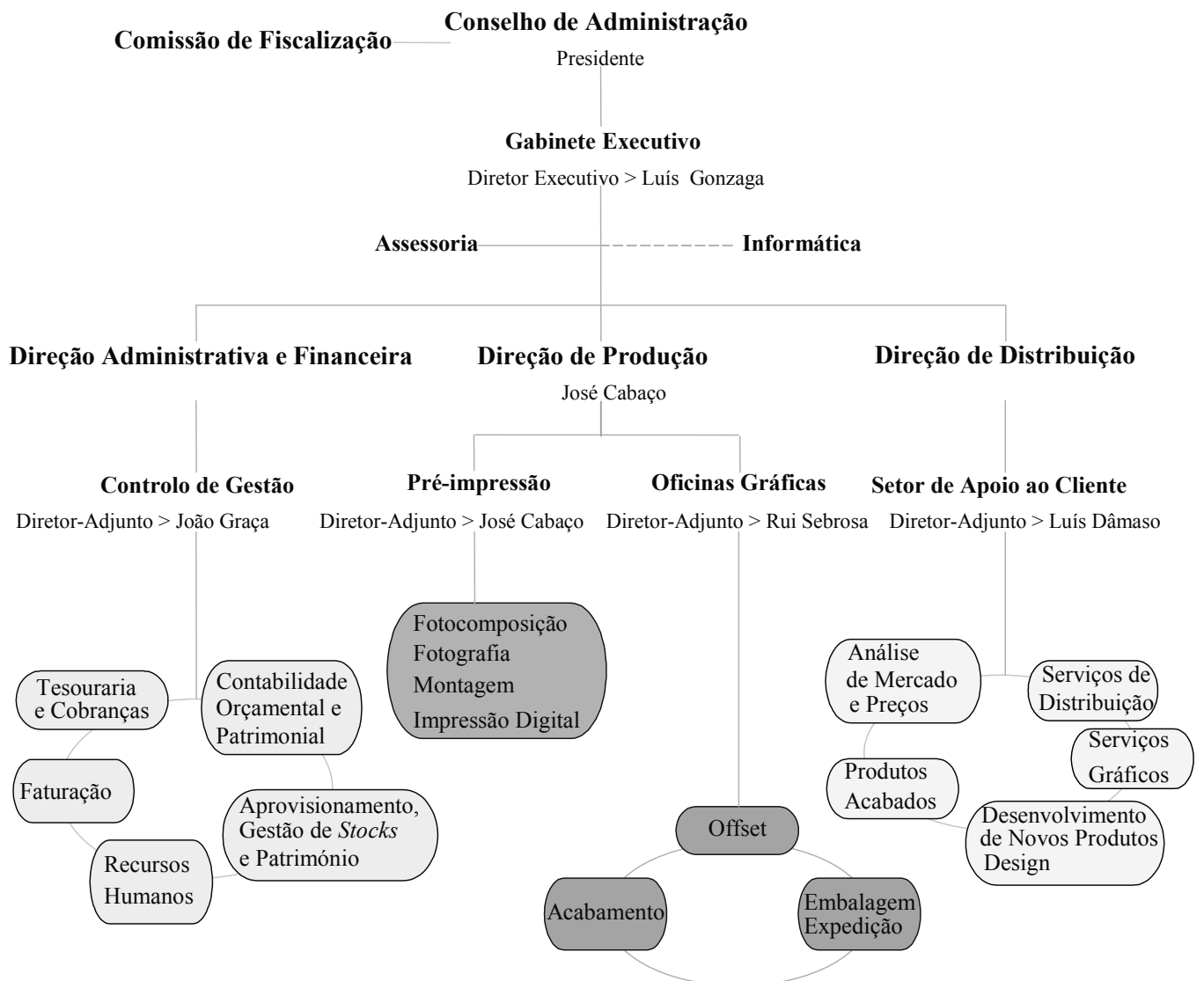


No ano em análise, o absentismo total repartiu-se maioritariamente pelo sexo masculino (64 %). No conjunto das faltas registadas em 2014, a perda de vencimento foi de 62 %. Quanto à sua distribuição, verificamos que a falta por doença representou 66 %, seguindo-se os acidentes de trabalho, com 20,34 %, a assistência à família, com 5,75 %, outras não especificadas, com 5,29 %, o falecimento de familiares, com 1,41 %, a obrigação legal, com 0,64 %, doação de sangue, com 0,53%, e a greve, com 0 %.

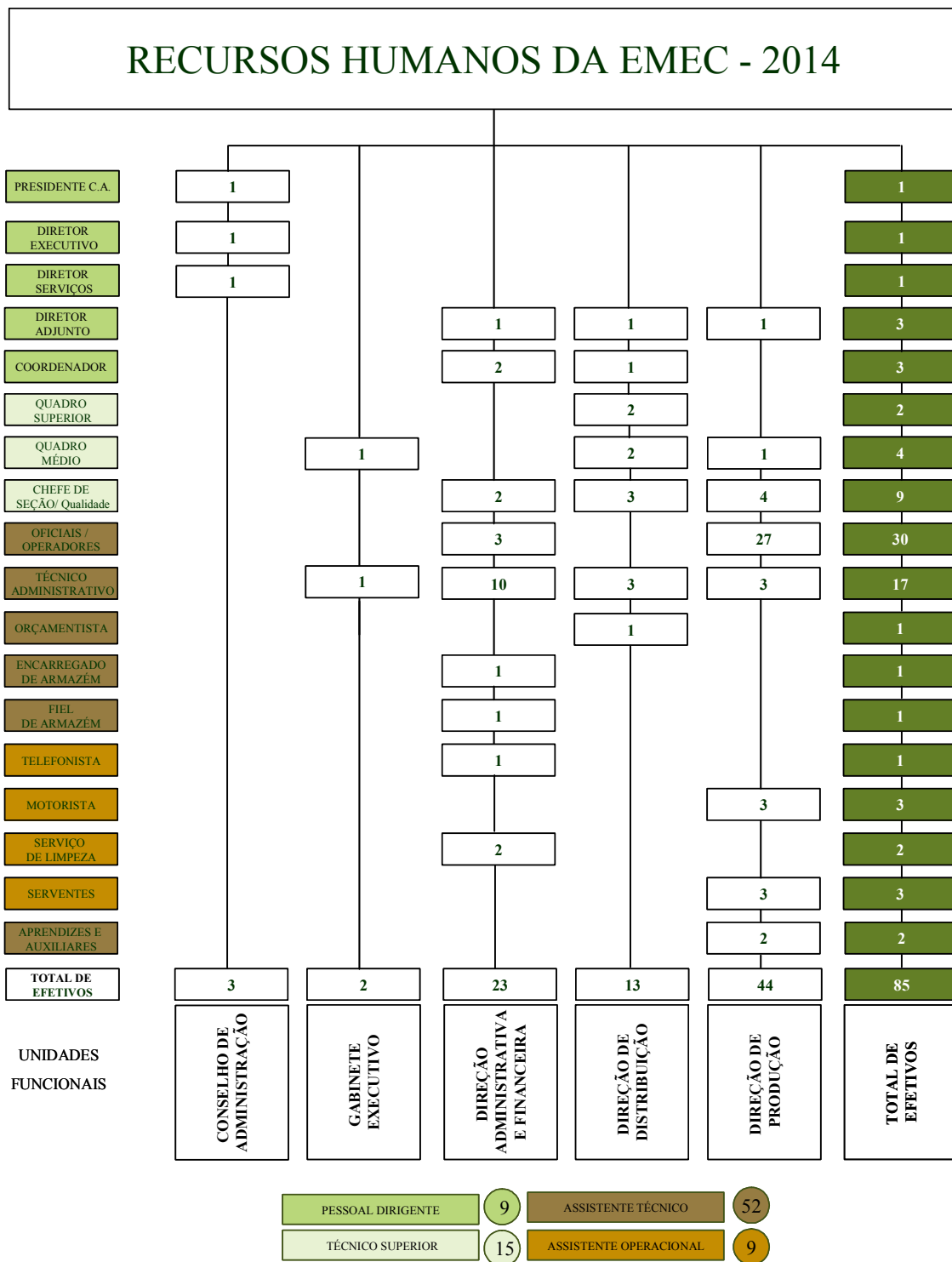


ANEXO IV

ORGANOGRAMA



ANEXO V



ANEXO VI

Indicadores da EMEC

			2014
Indicadores de Gestão	Número de Empregados		84
	Vendas+Prestação de Serviços		3.010.080
	Vendas por empregado		35.834
	Resultados Operacionais		-191.487
	Resultados Financeiros		-728
	Resultados Correntes		-192.215
	Resultados Líquidos		-235.155
	Ativo Total Líquido		5.266.903
	Valor Acrescentado Bruto (VAB)		1.788.881
	Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado		21.296
Análise Financeira	Rácios de Liquidez	Solvabilidade	13
		Liquidez Geral	117
		Liquidez Reduzida	101
		Liquidez Imediata	22
Análise Económica	Rácios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-4,8%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-6,4%
		Rendibilidade do Ativo	-3,6%
		Rendibilidade Económica	-4,5%
	Rácios de Funcionamento	Rotação das Existências	4,42
		Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias)	107
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	30
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	1