



Editorial  
do Ministério  
da Educação e Ciência

**QUAR 2017**

**Relatório de Autoavaliação**

O presente relatório de autoavaliação pretende demonstrar como foram atingidos os objetivos estratégicos selecionados, de acordo com o disposto no artigo 14º da Lei nº 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	14
1.2 Sistema de Controlo Interno	15
1.3 Medidas para um Reforço Positivo do Desempenho	19
1.3.1. As pessoas	19
1.3.2. Orgânica e personalidade jurídica	20
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	24
1.4 Audição dos Trabalhadores da Autoavaliação	26
2. O QUAR e o Plano de Atividades	26
3. Avaliação Final	37
ANEXOS	38
Anexo I – Questionário do Sistema de Informação e Controlo interno .....	40
Anexo II — Questionário de Avaliação do Serviço Gráfico	42
Anexo III — Balanço Social	43
Anexo IV — Organograma	48
Anexo V — Recursos Humanos	49
Anexo VI — Indicadores da EMEC	50

## 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 nº 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 e Ciência (DL nº 125/2011, de 29 de dezembro) considera a EMEC como uma estrutura do Ministério da Educação e Ciência, mencionando no art. 28º 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 EMEC 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 Ministério da Educação, 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, 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. 5º do Código da Contratação Pública), o que, na prática, significa a **possibilidade de encomenda direta**, por parte dos serviços do ME. Continua em vigor o Despacho nº 21902/ME/98 que, em conjugação com o Despacho nº 46/ME/93, dá prevalência à EMEC na aquisição de serviços. Admitem-se exceções, expressas no ponto 1.3 do Despacho nº 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.

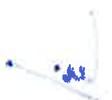
A missão da EMEC tem sido norteadora no sentido de:

«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

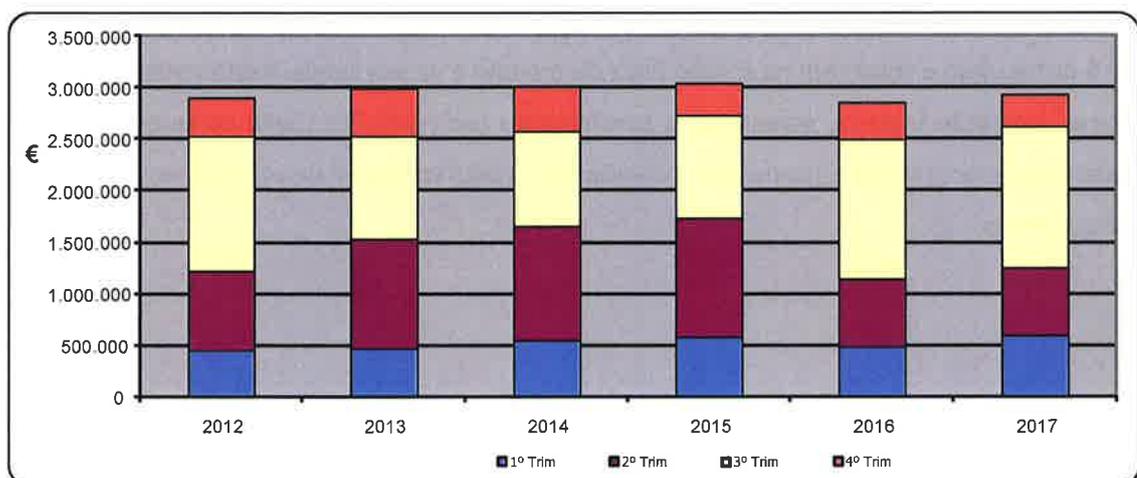
As vendas resultantes da prestação de serviços são expressas no valor de faturação, a variável com maior poder explicativo da situação económica da EMEC e aquela que melhor antevê o desempenho esperado.

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).

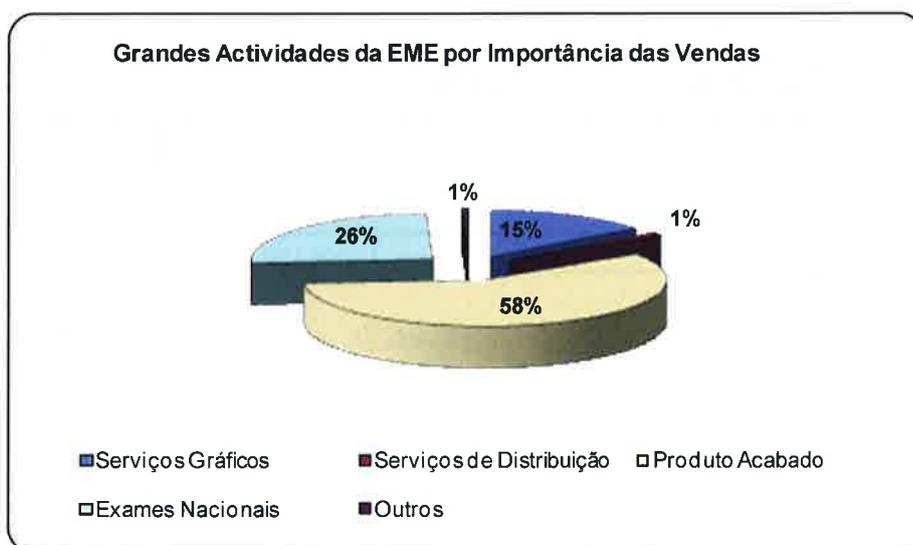
Conforme se verifica na Figura 1, a EMEC registou em 2017 um crescimento da sua atividade (2,6 % relativamente a 2016), o que representa um valor de faturação de 2,929 milhões de euros.

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



Verificamos que a importância relativa das atividades (Figura 2) tem acompanhado a tendência dos últimos dois anos. Neste cenário, o **Produto Acabado** reforçou ainda mais a sua posição relativa, passando de 55% para 58%. Este aumento ocorreu basicamente à custa dos **Serviços Gráficos**, que desceu de 17% para 15%. Por outro lado, o **Serviço de Distribuição** e os **Exames Nacionais** mantiveram as posições do ano transato, 1% e 26% respectivamente.

**Figura 2 — Grandes atividades da EMEC em 2017**



### Exames nacionais

A atividade sazonal nas empresas gráficas revela dois picos no ano (2º e 4º trimestres), mas na EMEC ocorre apenas um, no 2º trimestre. Esta particularidade explica-se pela dependência da atividade de *Exames Nacionais, Provas Finais Nacionais e Provas de Aferição* que, pela sua natureza, se sobrepõe a todas as outras. O rigor do cumprimento do calendário de realização das provas, impõe 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 ME e indispensáveis para a consolidação da autonomia financeira.



Em 2017, a faturação das obras diretamente relacionadas com os **Exames Nacionais** sofreu um aumento, cerca de 18% relativamente ao ano anterior, o que fica a dever-se a um aumento na faturação do Boletim de Inscrição e dos Exames Nacionais, aumentando também a sua importância relativa na faturação total da EMEC, passando a representar cerca de 46% (Figura 3).

**Figura 3 — Faturação de obras diretamente relacionadas com exames**

<b>Faturação de obras diretamente relacionadas com os Exames Nacionais</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Exames Nacionais (A)	820.650	748.370	747.510
Boletim de Inscrição (B)	513.973	381.143	350.746
(A+B)	1.334.623	1.129.513	1.098.256
Faturação Total	2.929.159	2.855.057	3.044.561

Relativamente às adjudicações por tipologia de clientes do serviço gráfico e de distribuição (Figura 4), os valores mantiveram-se praticamente iguais ao ano anterior, registando-se uma discreta diminuição de cerca de 1% no total adjudicado, à custa do aumento do valor dos Exames Nacionais.

**Figura 4 — Adjudicações de Serviços Gráficos e de Distribuição**

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>2017</b>		<b>2016</b>		<b>Var (%)</b>
	<b>Valor</b>	<b>Import. Relativa</b>	<b>Valor</b>	<b>Import. Relativa</b>	
<b>Ministério da Educação</b> - Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	92.364	7%	93.978	7%	-2%
<b>Ministério da Educação</b> - Exames Nacionais	820.650	66%	748.370	60%	10%
<b>Outras Instituições</b> - Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e Outros	328.581	26%	411.055	33%	-20%
<b>Totais</b>	1.241.595	100%	1.253.403	100%	-1%

No total faturado nos **Serviços Gráficos, de Distribuição** e de **Produto Acabado**, registou-se um ligeiro aumento, quando comparado com o ano de anterior, justificado pelo desempenho do Produto Acabado, que em 2017 viu o seu valor aumentar cerca de 17% face a 2016, situando-se agora nos 1.722 milhões de euros.

## 1. AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL QUAR — 2017

Dos objetivos formulados no mapa estratégico (p. 30) 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 (VAB) que se situe entre os 1,6 e os 2,0 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 1,6 e 2,0 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 2017 foi de 1,691 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 2017, este indicador registou uma taxa de cumprimento de prazos de 80%, significando, assim, que o objetivo foi cumprido.

O objetivo seguinte mede a **eficiência**, traduzindo ganhos de produtividade e redução de custos. Para efeitos de avaliação tem a ponderação de **35%**.

**OB3 – Promover um volume de vendas diretas, de forma a valerem entre 65% e 75% 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. Em 2017, o volume de vendas diretas foi de 77% 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.

**OB4 – Assegurar um elevado nível de satisfação por parte dos clientes nos serviços gráfico e de distribuição e no produto acabado.** Este 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 4 – Taxa de obras com classificação *Muito Bom* no serviço gráfico e de distribuição deve situar-se entre os 65% e 75%.** Este objetivo obtém-se através do grau de satisfação dos clientes, medido pelas respostas destes ao questionário de avaliação. No ano em causa, o objetivo foi superado, uma vez que o resultado obtido foi de 86% de obras com um nível de qualidade de *Muito Bom*.



- **Indicador 5 – Taxa de resposta das escolas com classificação *Muito Bom* no Produto Acabado a situar-se entre os 60% e 70%.** Este indicador 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 2017, este objetivo foi superado, porque essa avaliação se situou nos 72%.

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 2017.



Figura 5 – Indicadores do QUAR de 2017

Ministério da Educação e Ciência  
Editorial do Ministério da Educação e Ciência

Missão Este organismo tem como principal atividade económica a edição e impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. Presta serviços aos organismos centrais e periféricos do Ministério da Educação e Ciência, à rede pública de estabelecimentos de ensino, a outras entidades públicas e privadas, a professores, alunos e famílias.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE1 Promover a satisfação dos utentes/clientes

OE2 Garantir a sustentabilidade financeira

OE3 Melhorar a qualidade e as competências que lhe estão associadas

Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 30/09/16	Meta 2017	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2017	Taxa realização	Classificação	Desvio
<b>48%</b>	<b>Eficácia</b>									#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
<b>50%</b>	<b>O1. Atingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre 1,6 e 2,0 milhões de euros</b>										#VALOR!	#VALOR!
100%	I.1. Valor Acrescentado Bruto	1.951.140	1.788.881	1.864.480	1.673.838	1.800.000	200.000	2.200.000	1.691.362	100,0%	Atingido	0,0%

<b>50%</b>	<b>O2. Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras</b>										#VALOR!	#VALOR!
100%	I.2. Taxa de obras com prazos de entrega cumpridos	80%	77%	76%	75%	80%	5%	90%	80%	100,0%	Atingido	0%

Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 30/09/16	Meta 2017	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2017	Taxa realização	Classificação	Desvio
<b>35%</b>	<b>Eficiência</b>										#VALOR!	#VALOR!
<b>100%</b>	<b>O3. Promover um volume de vendas diretas de forma a valerem entre 65% e 75% do total de vendas de produto acabado</b>										#VALOR!	#VALOR!
100%	I.3. Taxa de vendas diretas de produto acabado	60%	59%	76%	75%	70%	5%	76%	77%	127,1%	Superado	27%

Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 30/09/16	Meta 2017	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2017	Taxa realização	Classificação	Desvio
<b>20%</b>	<b>Qualidade</b>										#VALOR!	#VALOR!
<b>100%</b>	<b>O4. Assegurar um elevado nível de satisfação por parte dos clientes nos serviços gráfico e de distribuição e no produto acabado</b>									124,0%	Superado	24%
50%	I.4. Taxa de obras com classificação Muito Bom no serviço gráfico e distribuição a situar-se entre os 65% e 75%	70%	72%	70%	70%	70%	5%	85%	86%	126,7%	Superado	27%
50%	I.5. Taxa de resposta das escolas com classificação Muito Bom no produto acabado a situar-se entre os 60% e 70%	60%	64%	71%	73%	65%	5%	73%	72%	121,3%	Superado	21%

Objetivos mais relevantes: São considerados objetivos mais relevantes aqueles que, ordenando os pesos na avaliação final por ordem decrescente, somem mais de 50% e que no total contabilizem pelo menos metade do total dos objetivos.



Recursos humanos	Pontos	Planeado	Pontuação planeada	Executado	Pontuação executada	Desvio
Dirigentes - Direção superior	20	1	20	1	20	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	6	96	6	96	0
Técnico superior - (inclui Especialistas de informática)	12	14	168	14	168	0
Assistente técnico - (inclui Técnicos de informática)	8	49	392	48	384	-8
Assistente Operacional	5	8	40	6	30	-10
<b>Total</b>		<b>78</b>	<b>716</b>	<b>75</b>	<b>698</b>	<b>520</b>

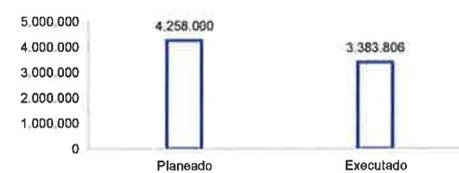
Recursos financeiros (euros)	Planeado	Executado	Desvio
<b>Orçamento de funcionamento</b>	<b>4.103.865</b>	<b>3.303.612</b>	<b>-800.353</b>
Despesas c/ Pessoal	1.996.840	1.737.861	-258.979
Aquisições de Bens e Serviços	1.756.467	1.263.234	-493.233
Outras despesas correntes	350.558	302.417	-48.141
<b>Investimento</b>	<b>154.135</b>	<b>80.294</b>	<b>-73.841</b>
Outros valores	0	0	0
<b>Total (OF+Investimento+Outros)</b>	<b>4.258.000</b>	<b>3.383.806</b>	<b>-874.194</b>

**Gráficos RH e RF**

**Recursos Humanos (pontos)**

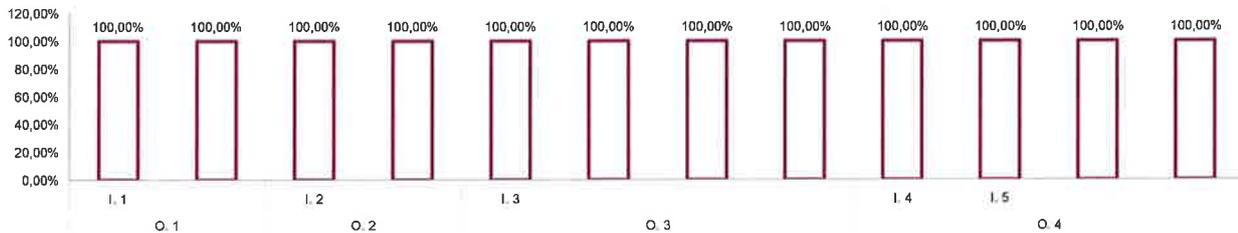


**Recursos Financeiros (euros)**

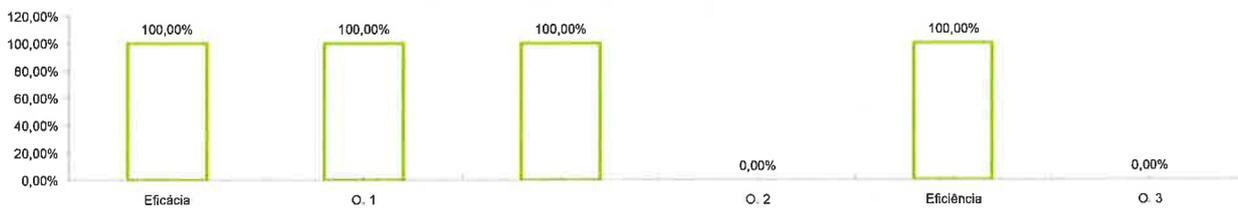


**Gráficos Resultados**

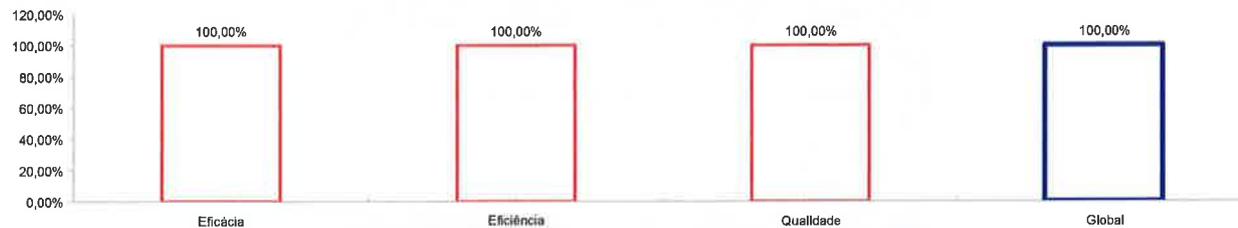
**Taxa de realização dos indicadores**



**Taxa de realização dos objetivos**



**Taxa de realização dos parâmetros**



**Fontes de verificação**

- 1.1 Valor Acrescentado Bruto (VAB = (Vendas + Prestações de Serviços + Variação da Produção + Outros Prov. Operacionais) - (Custo Mercadorias Vendidas + Fornecimentos de Serviços Externos + Outros Custos Operacionais) / Mirra de Demonstração de Resultados
- 1.2 (Obras prazos cumpridos / Total de obras) \* 100 / Base de Dados da Direção de Produção - Listagem de prazos acordados e realizados por obra
- 1.3 (Valor Vendas Diretas PA / Total de Vendas de PA) \* 100 / Programa de Faturação da EMEC
- 1.4 (Obras com classificação de Muito Bom / Total Obras Classificadas) \* 100 / Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado aos clientes
- 1.5 (Total respostas com classificação de Muito Bom / Total Questionários Enviados) \* 100 / Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado às escolas

## 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 de 2017, foram enviados 410 questionários para apuramento do grau de satisfação do cliente após a receção do trabalho gráfico e de distribuição e procedeu-se a uma monitorização no que diz respeito à receção das respostas, cerca de 147, que representam um índice de resposta de 36%.

Nesta avaliação, são considerados os parâmetros *Prazo de Entrega*, *Qualidade do Trabalho*, *Apoio Técnico* e *Qualidade da Entrega* para classificar o trabalho realizado, bem como 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:

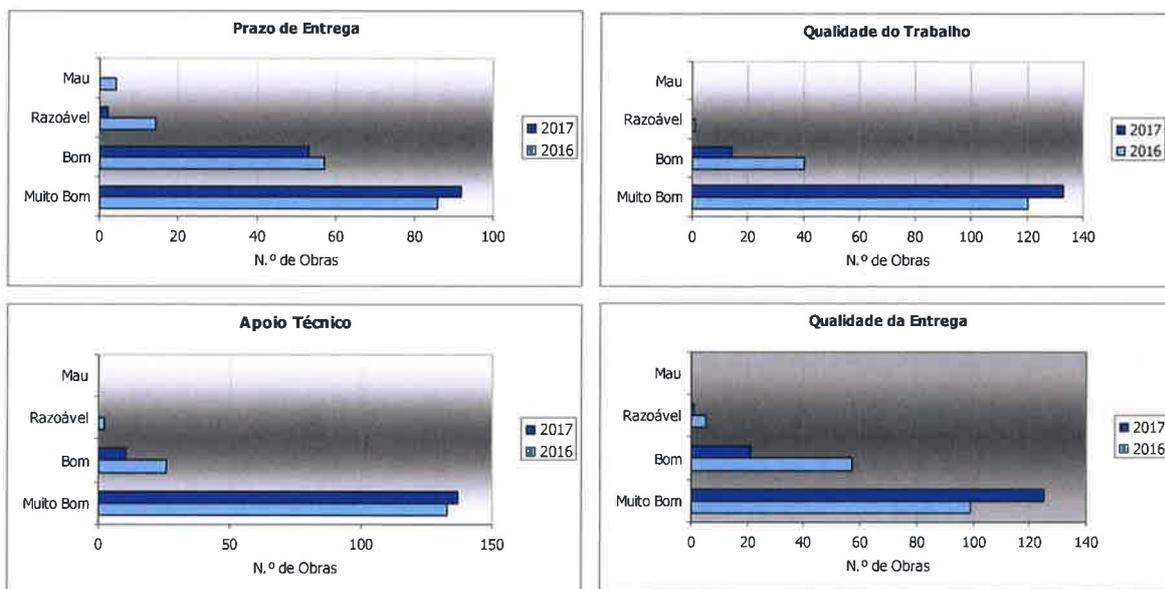
**Figura 6 – Avaliação Global da Satisfação do Cliente**

Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2017	%	2016	%
Muito Bom	126	86%	103	64%
Bom	21	14%	54	34%
Razoável	0	0%	3	2%
Mau	0	0%	1	1%

Taxa de Respostas	2016	2017
Questionários enviados	486	410
Questionários com resposta	161	147
<b>Taxa</b>	33%	36%

Os gráficos seguintes refletem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2016 e 2017 nos questionários enviados ao cliente após a conclusão da respetiva obra.

**Figura 7 – 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 **controlo 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 & 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:

### 1º – 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. 30) 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.

## 2º – 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.

## 3º – 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 em todas as direções da EMEC, por 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.

#### **4º – 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 e de registo eletrónico dos tempos de produção, na qual é 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**

O trabalhador da EMEC é maioritariamente do sexo masculino (53 %), com um nível etário médio de 53 anos e uma antiguidade média de 25 anos.

Na última década não tem havido qualquer admissão de pessoal.

A atmosfera de trabalho decorre sem perturbações significativas e a qualidade de trabalho está a ser objeto de maior controlo, tendo melhorado nos últimos 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 do diretor executivo e a direção administrativa e financeira, com 23 trabalhadores, a direção de produção, com 38 trabalhadores, e a direção de distribuição, com 14 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;
- uma estrutura com demasiados níveis, o que introduz ruído no fluxo de informação.

### 1.3.3. Produtos/Serviços

O volume de faturação do Produto Acabado (PA) da EMEC – artigos que compõem o Catálogo do Ministério da Educação – no ano de 2017, foi de 1.715.295 euros, valor que representa um aumento de 9% (137.204 euros) comparativamente ao total faturado em 2016.

A justificação para este crescimento, está sobretudo no aumento do preço de venda de duas tipologias de artigos com uma procura muito significativa por parte da rede escolar: as cadernetas do aluno e os boletins de inscrição para os exames nacionais.

Após o ano de 2016, em que a variação foi praticamente inexistente (0,3%), estes valores são importantes, sobretudo porque invertem uma tendência de quebra na faturação deste conjunto de artigos, que se vinha registando nos últimos anos, e que fez com que entre 2012 e 2015 se verificasse uma diminuição próxima dos 280.000 euros.

Também comparativamente ao total da faturação da EMEC, o peso percentual do PA em 2017, de 58,6%, registou um crescimento muito interessante de 3,3%, reflexo do aumento das vendas.

Não se verificaram alterações significativas em termos de vendas do PA por segmento de clientes. O segmento Vendas Diretas (escolas e particulares) foi novamente o mais representativo, com um peso de 76,5% (1.312.934 euros).

Apesar do crescimento na faturação do PA, suportado na revisão dos preços de venda, mantêm-se como “ameaças” a dificuldade no desenvolvimento de novos produtos e a crescente informatização das escolas.

Em 2017, a prestação de serviços gráficos e de distribuição (serviços) representou para a EMEC o valor de 431.869 euros, com um peso de 14,7% na faturação total. Este valor representa uma quebra significativa comparativamente ao ano de 2016 (-15%, ou seja, -74.768 euros). Se recuarmos até 2015, ano em que o volume de vendas dos serviços foi elevado (631.811 euros), verifica-se uma redução muito próxima dos 200.000 euros.

A EMEC pode claramente crescer na área dos serviços, nomeadamente em sectores como o ensino superior, mas com a consciência de que enfrenta uma forte concorrência das empresas privadas, com estruturas de custos mais flexíveis e 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 2017 foi de € 3 984 092, dos quais € 599 700 dizem respeito a saldos de gerências anteriores, o que traduz uma receita do ano de € 3 384 392.

Os pagamentos totais efetuados durante o ano de 2017 foram de € 3 383 806, sendo que a receita cobrada excedeu a despesa efetuada em € 586, verificando-se assim que a EMEC cumpriu o disposto no nº 1 do artigo 27º (saldos orçamentais) da Lei nº 15/2015 de 11 de setembro (Lei do Enquadramento Orçamental).

Numa análise do Balanço e da Demonstração dos Resultados de 2017, verifica-se, sucintamente, o seguinte:

- o valor do património é de € 4 296 730;
- foram consideradas amortizações num total de € 14 245;
- o volume de vendas e prestação de serviços foi de € 2 929 549;
- os resultados operacionais foram negativos € -286 208;
- os resultados financeiros apresentaram valor negativo de € -642;
- o resultado líquido do exercício foi negativo € -280 398.



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 malparado.

### 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, *Newsletters*, *direct mail*, contactos pessoais (reuniões); contactos com os Serviços Centrais do ME 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, que garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas.
- Lançamento de novos produtos e serviços.
- 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.

<b>ANÁLISE SWOT</b>	
<b>Pontos fracos</b>	<b>Pontos fortes</b>
<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.</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 que 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 baixo nível de formação de base (habilitações).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque de Acabamento e de 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>• Reserva de mercado de que se estima em 70% da faturação.</li> <li>• Lealdade de clientes tradicionais.</li> <li>• Vontade de aprender de grande parte dos trabalhadores.</li> <li>• 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 das várias fases do ciclo produtivo.</li> <li>• Possibilidade de adjudicação direta por parte de alguns serviços públicos.</li> </ul>

Ameaças	Oportunidades
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquadramento institucional no Ministério da Educação, 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 (sector 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, existe a possibilidade de adjudicação direta.</li> <li>• Crescimento de comércio eletrónico.</li> </ul>

#### 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** 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.

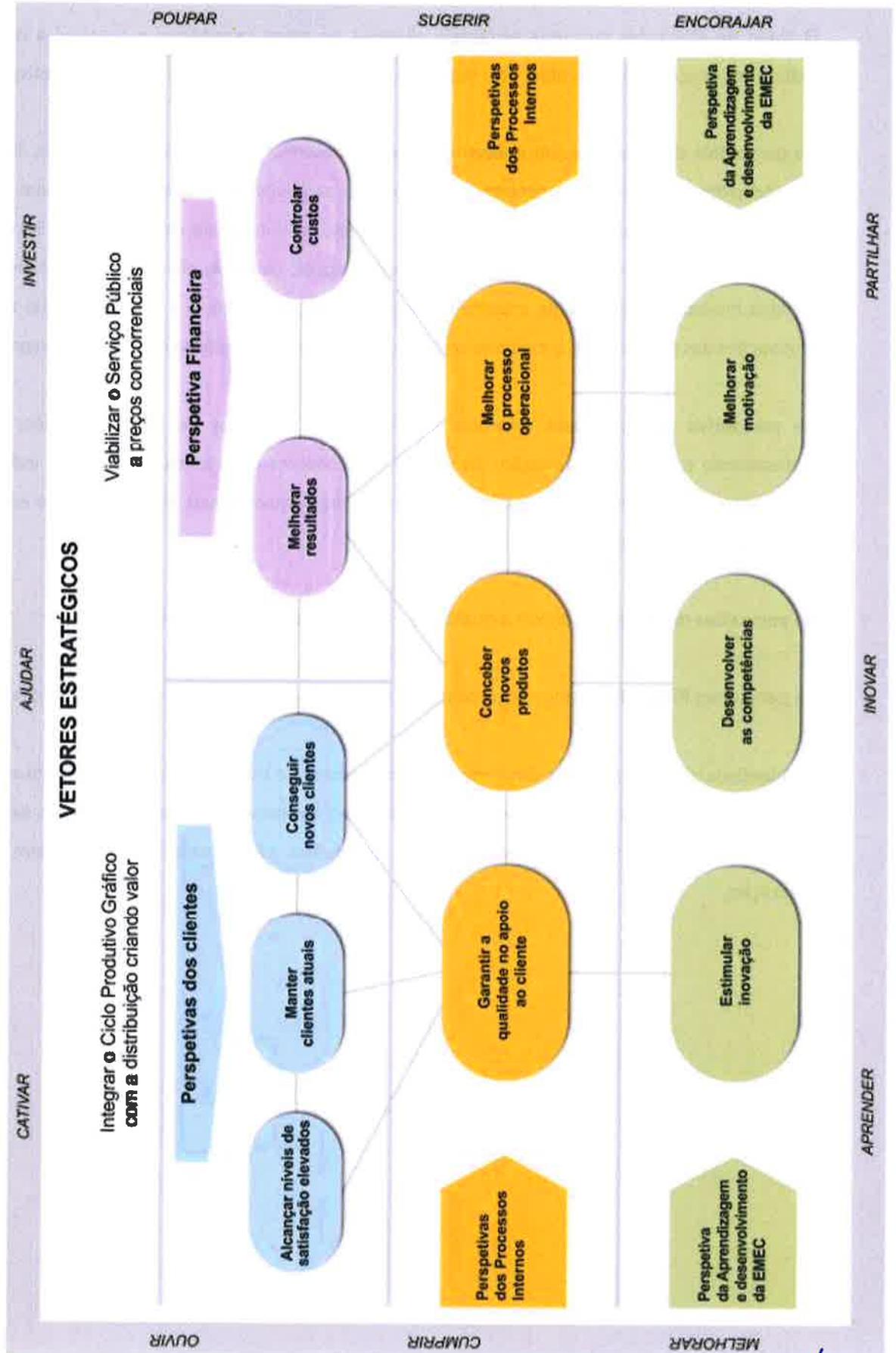
Na **perspetiva do cliente**: melhorar a qualidade e reforçar a confiança na EMEC.

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



<b>PROJETOS E ATIVIDADES PARA 2017</b>
<b>Projetos</b>
<p><b>Projeto 1</b> — Desenvolver uma contabilidade analítica (DAF)</p> <p><b>Projeto 2</b> — Desenvolvimento de novas publicações de apoio escolar, para preparação dos exames nacionais, em parceria com as Associações de Professores (Projeto para o triénio 2015-2017)</p>
<b>Atividades</b>
<p><b>Atividade 1</b> — Avaliar a qualidade e 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 (DE)</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> <p><b>Atividade 19</b> — Tesouraria e cobranças (DAF)</p> <p><b>Atividade 20</b> — Contabilidade (DAF)</p>



**Atividade 21** — Aprovisionamento e gestão de *stocks* (DAF)

**Atividade 22** — Promoção da qualidade (DAF)

**Atividade 23** — Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP (DE)

**Atividade 24** — Estágios e formação profissional inicial (DE)

**Atividade 25** — Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do gabinete do Diretor Executivo (DE)

**Atividade 26** — Gestão da prestação dos serviços informáticos (DAF)

## FUNDAMENTAÇÃO

### A — PRESTAR UM MELHOR SERVIÇO AO CLIENTE

**Atividade 1 — Avaliar a qualidade e 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 (aos livreiros e à grande distribuição), 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, fornecidos pelo 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; 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 — Gerir 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 formar 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.

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

**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 necessidade de 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 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: 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.

**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** — 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** — 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.



### 3. AVALIAÇÃO FINAL

Nos termos do artigo 18º da Lei nº 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 2 dos 4 definidos.

Mem Martins, 10 de maio, de 2018

O Diretor Executivo





## ANEXOS

**ANEXO I**  
**SISTEMA DE INFORMAÇÃO E CONTROLO**  
**INTERNO**

Questões	Aplicado			Fundamen- tação
	S	N	NA	
<b>1 – Ambiente de controlo</b>				
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			
<b>2 – Estrutura organizacional</b>				
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? <sup>1</sup>	100%			
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	5%			
<b>3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço</b>				
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			

<sup>1</sup> 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			
<b>4 – Fiabilidade dos sistemas de informação</b>				
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

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIÇO GRÁFICO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
E CIÊNCIA

Agradecemos que preencha detalhadamente esta formulário, preencha e envie para o E-mail: [emgraf@eme.pt](mailto:emgraf@eme.pt)  
Em alternativa, preencha, imprima e nos devolva para o fax: 21 920 27 66



Editorial  
do Ministério  
da Educação e Ciência

Edifício de Mem Martins, 4  
S. Carlos  
Apartado 113  
2726-901 Mem Martins  
Tel: 21 920 66 00  
Fax: 21 920 27 66  
Telex: 52 541 43 63  
E-mail: [emgraf@eme.pt](mailto:emgraf@eme.pt)

Mais informações em  
[www.eme.pt](http://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 COM O AVANÇO DO SERVIÇO QUE LHE PRESTAMOS?

Nome: (a) Sr (a) \_\_\_\_\_  
 Designação do Trabalho \_\_\_\_\_  
 Nome do Cliente \_\_\_\_\_  
 N.º / Proposta \_\_\_\_\_ Obra \_\_\_\_\_  
 Data de Adjudicação \_\_\_\_\_ Data de entrega do Trabalho \_\_\_\_\_

(a preencher pelo cliente)

PRazo DE ENTREGA	QUALIDADE DO TRABALHO	ASPECTO TÉCNICO AO CLIENTE	QUALIDADE DA ENTREGA (pontuação: )
<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 ENSC, solicitamos que utilize este espaço:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Nome Legível \_\_\_\_\_ Sig-mat \_\_\_\_\_  
 Telefone \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

[www.facebook.com/EditorialMESC](http://www.facebook.com/EditorialMESC)



AGRADECEMOS A SUA DISPONIBILIDADE E COLABORAÇÃO.  
 Caso necessite de algum esclarecimento, poderá contactar o Setor de Apoio ao Cliente através do n.º 21 920 66 00

MAR 2012

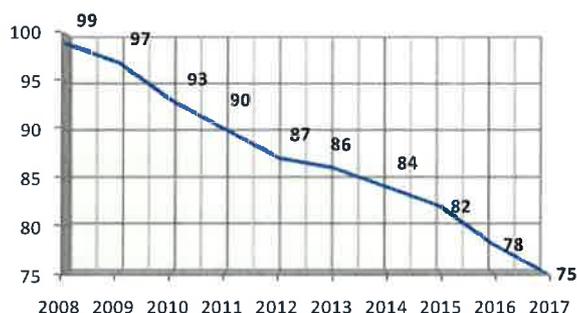
### ANEXO III

#### BALANÇO SOCIAL (SÍNTESE)

No final de 2017, encontravam-se ao serviço da EMEC 75 funcionários em Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

O trabalhador da EMEC é maioritariamente do sexo masculino (53 %), com um nível etário médio de 53 anos e uma antiguidade média de 25 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3º Ciclo e o Secundário (61 %), seguindo-se os habilitados com o 1º e 2º Ciclos (27 %), e os Licenciados (12 %).

**Figura 1 — Análise Comparativa dos Últimos nove Anos: efetivos**



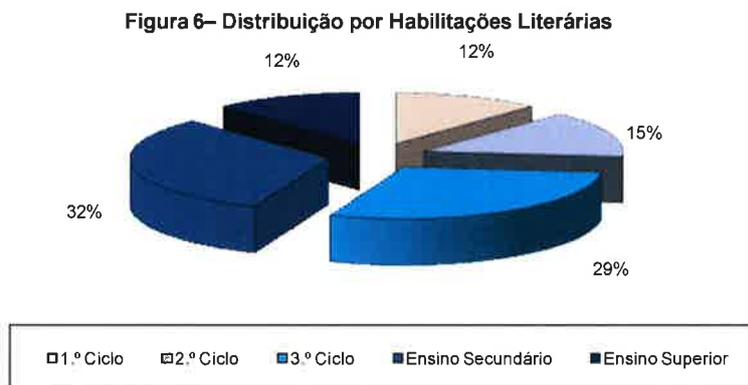
**Figura 2 — Contagem dos efetivos por nível de escolaridade, segundo o sexo**

	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0
4 anos de escolaridade	3	6	9
6 anos de escolaridade	4	7	11
9 anos de escolaridade	9	13	22
12 anos de escolaridade	19	5	24
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	4	4	8
Mestrado	1	0	1
Doutoramento	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>75</b>



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 nº 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 nos Planos de Atividade anuais.

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 profissionais também resulta de ações de formação proporcionadas aos trabalhadores, para o efeito. Em 2017 foram realizadas 71 horas de formação no conjunto das ações previstas.



Figura 4 — Participação em ações de formação

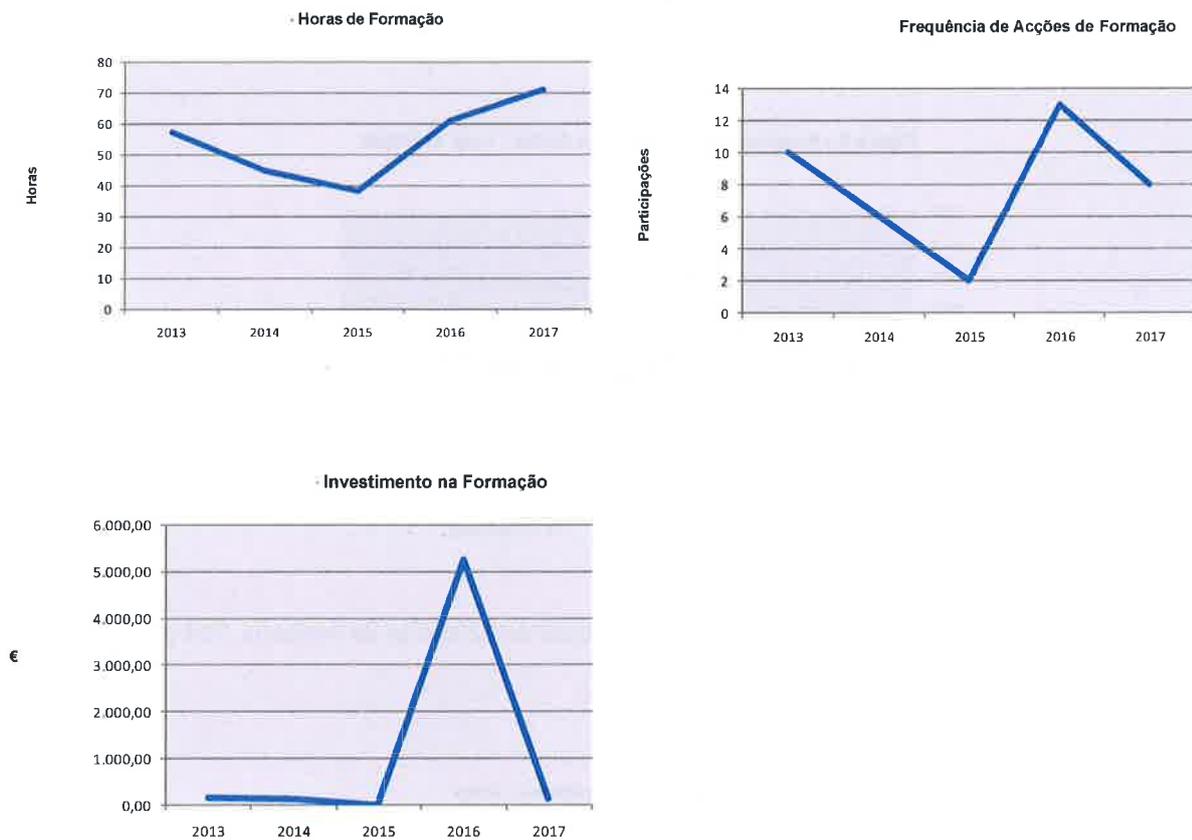
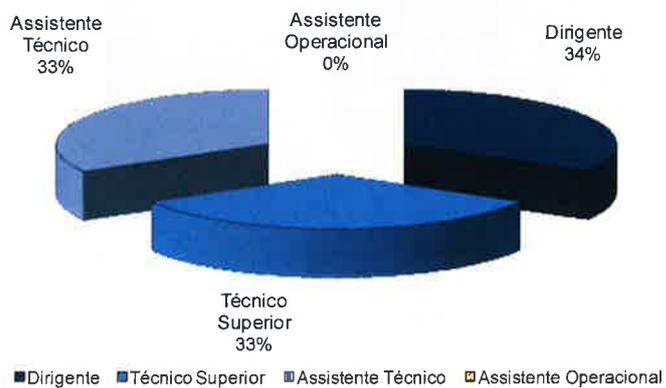


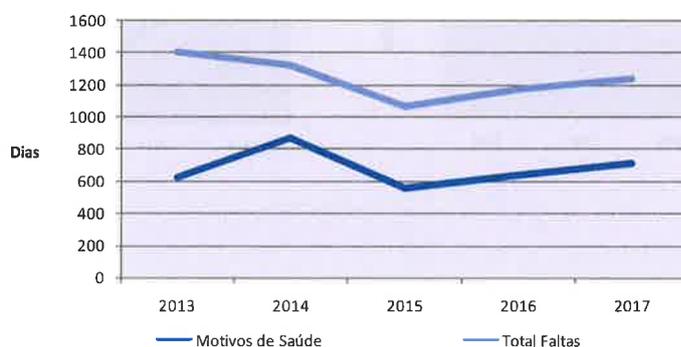
Figura 5 — Formação por tipo de efetivo



No ano em análise, o investimento total em formação foi de 120,00 €, registando aqui também um decréscimo significativo de 97 %, relativo ao ano de 2016.

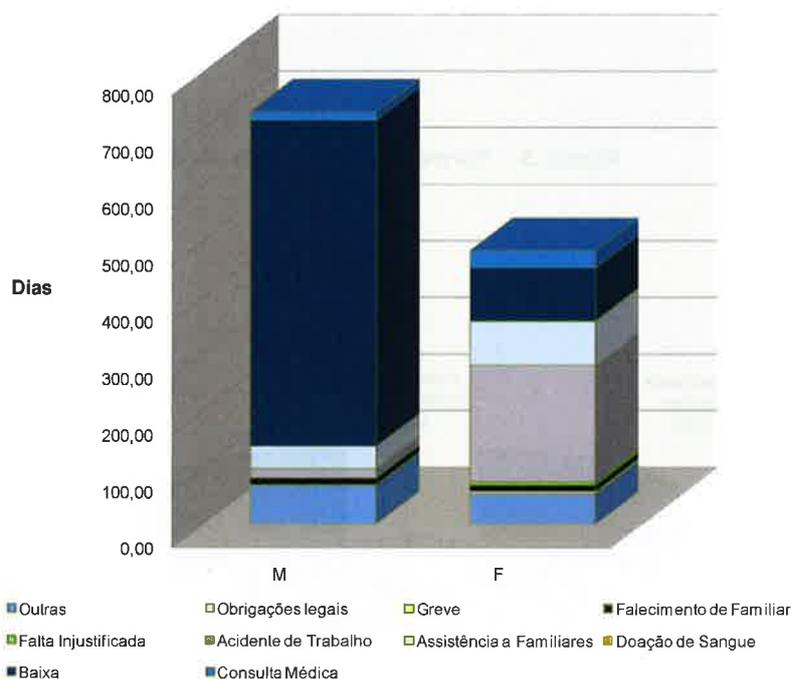
**Figura 6 — Absentismo em 2017**

**Figura 9 – Ausências por motivos de Saúde / Total de Faltas**



Relativamente ao absentismo, em 2017 verificou-se um total de 1236 dias de ausência, 714 dos quais foram por motivos de saúde.

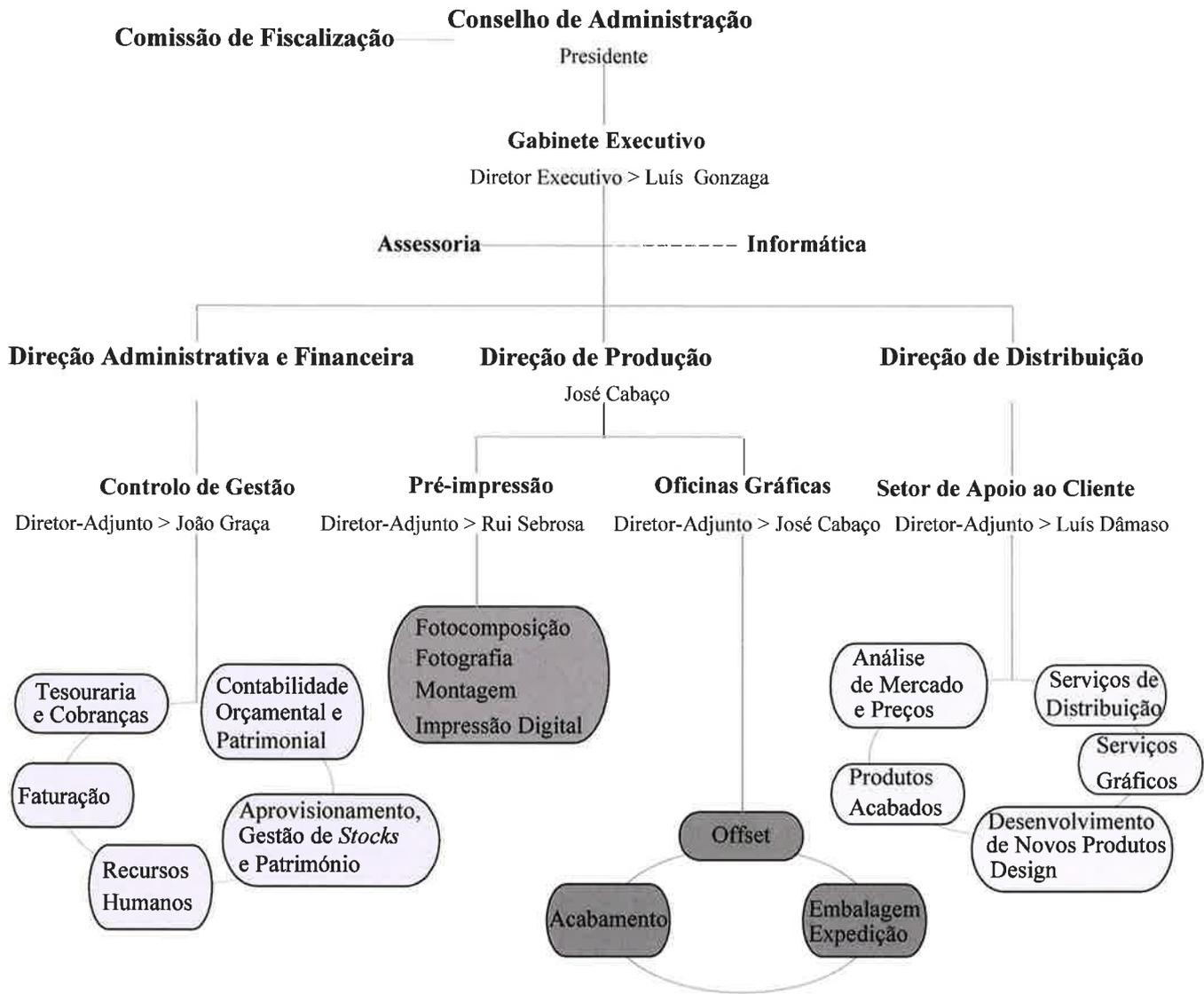
**Figura 8 – Absentismo / Sexo**



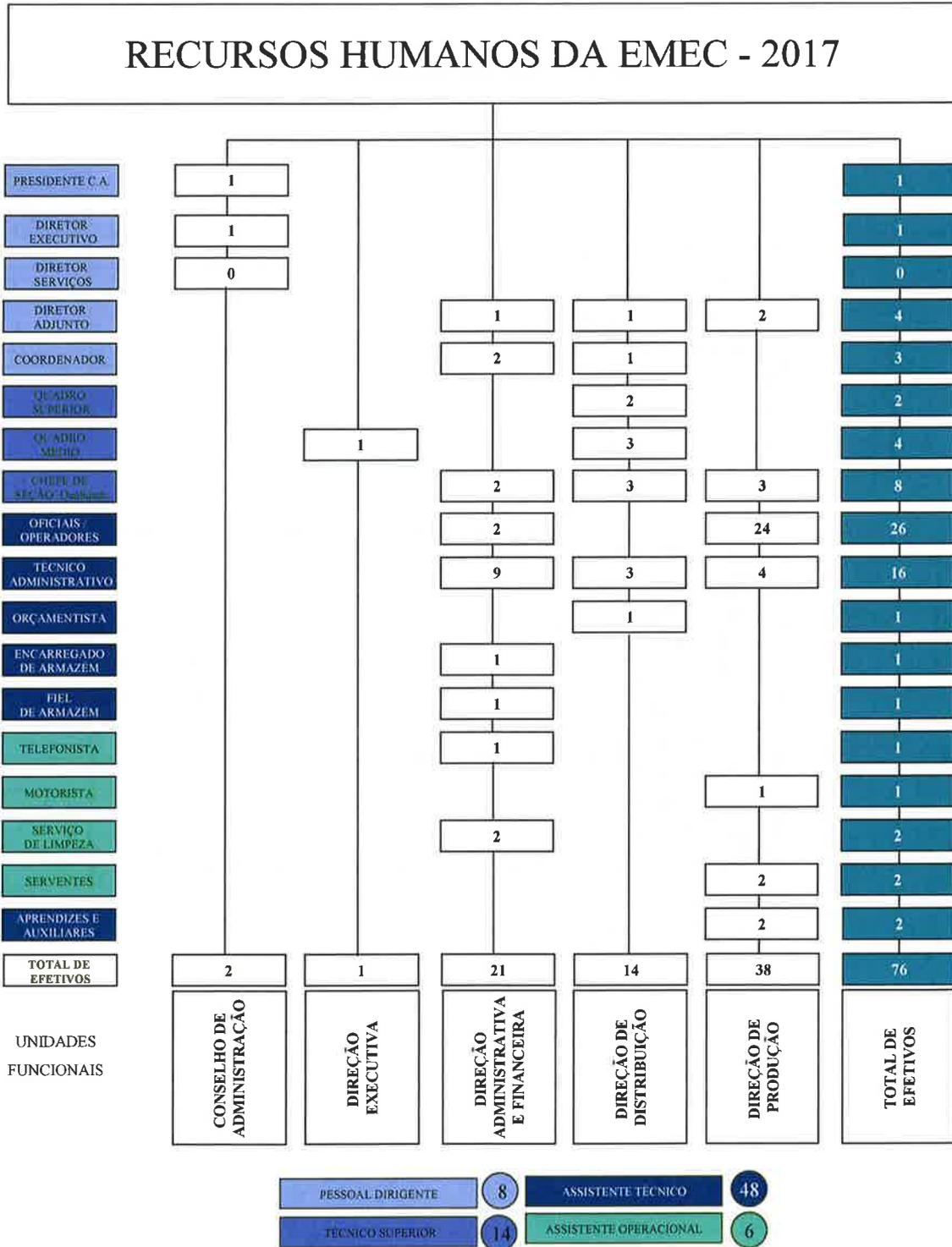
No ano em análise, o absentismo total repartiu-se pelo sexo masculino (61 %) e feminino (39 %). No conjunto das faltas registadas em 2017, a perda de vencimento foi de 57,36 %. Quanto à sua distribuição, verificamos que a falta por doença representou 57,76 %, seguindo-se os acidentes de trabalho, com 18,03 %, outras não especificadas, com 9,83 %, a assistência à família, com 9,46 %, a Licença Parental, com 2,02 %, o falecimento de familiares, com 1,69 %, a obrigação legal, com 0,57 %, a falta injustificada, com 0,49 %, a doação de sangue, com 0,16 % e a greve, com 0 %.



ANEXO IV  
ORGANOGRAMA



ANEXO V



ANEXO VI

Indicadores da EMEC

		2017	
Indicadores de Gestão	Número de Empregados		75
	Vendas+Prestação de Serviços		2.929.549
	Vendas por empregado		39.061
	Resultados Operacionais		-286.208
	Resultados Financeiros		-642
	Resultados Correntes		-286.850
	Resultados Líquidos		-280.398
	Ativo Total Líquido		4.824.088
	Valor Acrescentado Bruto (VAB)		1.691.362
	Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado		22.551
Análise Financeira	Rádios de Liquidez	Solvabilidade	8
		Liquidez Geral	18
		Liquidez Reduzida	15
		Liquidez Imediata	2
Análise Económica	Rádios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-6,5%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-9,8%
		Rendibilidade do Ativo	-5,9%
		Rendibilidade Económica	-5,8%
	Rádios de Funcionamento	Rotação das Existências	4,49
		Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias)	84
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	27
	Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	61	