



Editorial
do Ministério
da Educação

www.eme.pt

Plano de Actividades

2011

Deliberru, por unanimidade,
aprovu o presente plano de
actividade.

31 Out 2011

[Handwritten signature]



PLANO DE ACTIVIDADES 2011

EDITORIAL DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

ÍNDICE

Missão e Visão	6
Mapa Estratégico da EME	7
Situação de Partida	10
QUAR 2011 e Plano de Actividades de 2011	22
Projectos e Actividades para 2011	28
Fichas de Projectos e Actividades	39
Anexos	71

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

MISSÃO E VISÃO

As entidades que compõem o sector público têm diferentes características, devido aos objectivos que perseguem, à natureza da sua actividade, aos produtos e serviços que prestam, ao perfil dos utilizadores e respectivas formas de financiamento. A razão de ser da Editorial do Ministério da Educação (EME) 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. Neste sentido, o DL n.º 648/76, de 31 de Julho, instituiu a EME como organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, dependente da Secretaria-Geral (SG) do Ministério, e cuja actividade 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 actividade. A Lei Orgânica do Ministério da Educação (DL n.º 213/2006, de 27 de Outubro) menciona no art.º 24.º que, «até à definição do respectivo estatuto jurídico, a EME continua a reger-se pelas disposições normativas que lhe são aplicáveis», designadamente o Artº 32º do DL n.º 143, de 26 de Agosto, que refere as atribuições que lhe foram acrescidas e a composição do Conselho de Administração.

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

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

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

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

Mapa Estratégico da EME

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

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

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

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

«Viabilizar o serviço público a preços concorrenciais»

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

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

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

MAPA ESTRATÉGICO DA EME

CATIVAR

AJUDAR

INVESTIR

VECTORES ESTRATÉGICOS

Integrar o Ciclo Produtivo Gráfico com a distribuição criando valor

Viabilizar o Serviço Público a preços concorrenciais

Perspectivas dos clientes

Perspectiva Financeira

Alcançar níveis de satisfação elevados

Manter clientes actuais

Conseguir novos clientes

Melhorar resultados

Controlar custos

Perspectivas dos Processos Internos

Garantir a qualidade no apoio ao cliente

Conceber novos produtos

Melhorar o processo operacional

Perspectivas dos Processos Internos

Perspectiva da Aprendizagem e desenvolvimento da EME

Estimular inovação

Desenvolver as competências

Melhorar motivação

Perspectiva da Aprendizagem e desenvolvimento da EME

MELHORAR

CUMPRIR

OUVIR

ENCORAJAR

SUGERIR

POUPAR

APRENDER

INNOVAR

PARTILHAR

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

Tal como se estabelecem relações directas de causa-efeito entre os processos internos e os clientes, o mesmo acontece com a **perspectiva financeira**. Para a continuidade do nos so projecto há que cativar os actuais clientes e conquistar novos clientes, superando o nível do serviço prestado, de acordo com critérios de preço/qualidade possíveis (sem esquecer o sentido do serviço público), sustentados em critérios que têm de ser transparentes (prestação de contas) mas concorrenciais com o sector privado. Pelas razões apresentadas dispõem-se **no mapa, lado a lado**, a perspectiva **dos clientes e a financeira**.

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

Situação de Partida

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

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

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

1 – As pessoas ao serviço

No final de 2010, encontravam-se ao serviço na EME 99 pessoas, das quais 36 permanecem há 14 ou mais anos. O pessoal é maioritariamente do sexo masculino (57%), com um nível etário médio de 47 anos e uma antiguidade média de 17 anos.

Nos últimos nove anos não houve qualquer admissão de pessoal, exceptuando em 2003 um vogal do Conselho de Administração. No mesmo período, cessaram o vínculo à EME 25 trabalhadores.

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

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

Esta secção está a atravessar muitas dificuldades, tendo em conta a gestão de duas máquinas de impressão de grande formato que trabalham a dois turnos e que necessitam de quatro oficiais e igual número de ajudantes. A secção tem mais duas máquinas de impressão *offset* e duas máquinas de impressão tipográfica a trabalhar a um turno, sem operadores. Para poder assistir convenientemente a todas estas máquinas, seriam necessários 12 impressores.

É importante referir que o facto de haver impressores de baixa, de férias ou com limitações físicas faz com que a subsequente sobrecarga de trabalho leve à desmotivação e ao desinteresse dos trabalhadores relativamente à execução de um bom trabalho, pois muitas vezes estão sozinhos nas máquinas, sem apoio, tendo de executar todas as tarefas que habitualmente são efectuadas em equipa. É urgente alterar esta situação provocada pela falta de pessoal disponível e procurar integrar na equipa novos ajudantes de impressão, até porque, conforme se indicou acima, o nível etário se encontra acima da média.

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

O **Plano de Formação** para 2011 indica que o investimento a realizar na formação em serviço se reparte por cinco áreas de qualificação. Assumem relevância o desenvolvimento de competências, a melhoria da motivação e a inovação.

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

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

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

Consideram-se **pontos fortes**:

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

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

2 – Orgânica e personalidade jurídica

A estrutura da EME compreende a direcção administrativa e financeira, com 23 trabalhadores, a direcção de produção, com 51 trabalhadores, e a direcção de distribuição (produtos e serviços), com 27 trabalhadores.

Consideram-se **pontos fracos**:

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

Consideram-se **pontos fortes**:

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

3 – Produtos/serviços prestados

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

Com a informação disponível, não se espera que a facturação global da EME ultrapasse os € 3,3 milhões, o que, a verificar-se, representará um decréscimo de 8,4% relativamente ao registado no ano anterior, ou seja, menos € 300 mil. A tendência decrescente da procura de serviço gráfico vai continuar, tendo em conta as restrições financeiras que afectarão todos os serviços públicos e utilizadores da EME em geral.

O volume total de facturação do produto acabado da EME no ano de 2010 foi de € 2 078 mil. Este valor representa um decréscimo de € 72 mil (-3,4%) comparativamente ao valor facturado em 2009. O volume total de facturação do produto acabado da EME regista uma tendência de declínio, que se prevê acentuar-se em 2011, em grande parte devido à decisão do Júri Nacional de Exames de não produzir o *Guia Geral de Exames* (com perda estimada de € 200 mil de vendas em 2010). Assim, na melhor das hipóteses, prevê-se uma redução de 10%, podendo a facturação situar-se, em 2011, nos € 1.8 milhões.

Para inverter esta situação, consideram-se as seguintes medidas:

- lançamento de novos produtos e serviços;
- subida das vendas directas visando um aumento da margem comercial.

Relativamente aos **novos produtos**, tem-se actualmente em mente a «nova caderneta do professor» e «a produção em suporte digital de instrumentos de avaliação do currículo nacional». Prevê-se também aumentar a prestação de serviço gráfico de pequenas quantidades a clientes inseridos numa área geográfica de fácil acesso.

O produto acabado é vendido a clientes diversos, nomeadamente escolas e famílias, de forma directa e indirecta. Esta última é realizada por uma rede de revendedores autorizados (35 pequenas empresas), dispersa geograficamente pelo continente e regiões autónomas, e por consignatários (espaços de livrarias). A margem comercial retida actualmente pelos revendedores autorizados é excessiva, pelo que deverá ser reduzida.

A cativação e possível fidelização de **novos clientes** continuam a ser dois dos grandes objectivos da EME para 2011, tendo sido fixada a meta de € 80 a € 100 mil de valor de facturação anual.

Deverá prosseguir o objectivo de «**alcançar níveis de satisfação mais elevados do utilizador/cliente**», neste caso, professores, alunos, famílias e administração em geral, relativamente à qualidade do trabalho, ao apoio técnico prestado, ao prazo de execução e à qualidade da entrega. Neste sentido, uma página da Internet mais interactiva melhorará o serviço prestado ao utilizador/cliente.

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

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

Consideram-se como **pontos fortes**:

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

A melhoria da prestação de serviços está associada ao aperfeiçoamento contínuo dos processos internos. Neste sentido, a actividade da EME deve nortear-se por garantir a «qualidade no serviço ao cliente», pela «concepção de novos produtos» e pela «melhoria do processo operacional». Este último objectivo estratégico concretizar-se-á no aperfeiçoamento dos processos de fabrico/circuitos e na renovação do equipamento (Anexo 2).

4 – Equipamento

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

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

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

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

Todas as obras da Editorial têm prazos de entrega definidos, que, em muitos casos, ficam aquém das necessidades dos nossos clientes. Os tempos de fabrico têm sido reduzidos através da execução de trabalho extraordinário ou através da subcontratação.

A necessidade de se executarem trabalhos gráficos em entidades externas deveu-se, por um lado, à falta de capacidade tecnológica da Editorial e, por outro, ao planeamento e execução dos exames nacionais. Conforme se verifica na demonstração de resultados, os fornecimentos e serviços externos dos últimos cinco anos representam 26% dos custos operacionais, tendo sido gastos, no ano de 2010, € 885 mil. Na maioria dos casos, trata-se de obras a mais de duas cores, em relação às quais não é possível competir, em termos de prazos, com os nossos actuais equipamentos a duas cores sem sistemas de secagem.

Espera-se que, durante o ano de 2011, seja decidida a renovação de alguns equipamentos gráficos que melhorem a produtividade do actual parque de máquinas, reduzindo os tempos de execução e os custos operacionais, e trazendo ainda um acréscimo significativo à qualidade global dos trabalhos executados.

Consideram-se como **pontos fracos**:

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

Consideram-se como **pontos fortes**:

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

No Plano de Investimentos (Anexo 2), referem-se alguns investimentos de baixo custo que nos propomos realizar em 2011 (não se incluem os investimentos na policromia, cujo montante exige um processo especial).

5 – Situação financeira

A actual situação financeira da EME não só tem permitido a autonomia financeira, como também o autofinanciamento. Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2010 retiramos as seguintes conclusões:

- os resultados operacionais foram negativos, de € 124 317 (contra menos € 87 815) em relação ao ano transacto;
- os resultados financeiros apresentaram o valor de € 13 315, o que corresponde a uma diminuição relativamente ao ano anterior de 76% (€ 55 082);
- o resultado líquido do exercício foi negativo no montante de € 101 153 (contra valor negativo de € 35 618, em 2010).

O *Activo* registou um valor de cerca de € 6,069 milhões. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 95%, enquanto o *Passivo* tem uma importância insignificante de 5%, o que revela uma estrutura financeira sólida.

A redução dos proveitos e ganhos financeiros contribuiu para que se tenha agravado o resultado líquido negativo.

Neste quadro recessivo, a EME irá implementar, em 2011, um conjunto de rigorosas medidas de contenção da despesa, o qual se prevê que venha a contribuir com uma poupança de cerca de € 250 mil.

Consideram-se como **pontos fracos**:

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

Consideram-se como **pontos fortes**:

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

6 – A envolvente externa

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

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

No que concerne ao preço da pasta de papel, estimamos apenas uma pequena diminuição dos preços da mesma ao longo de 2011. Em relação ao papel de escrita e impressão na Europa (em euros), prevê-se um aumento de 11,5%.

A economia nacional encontra-se, neste momento, numa fase de recessão e de grande restrição orçamental, o que leva a que a EME, fortemente dependente de clientes institucionais, preveja, para 2011, uma queda da sua facturação. Neste cenário, antecipamos uma redução significativa nas nossas principais áreas de negócio, nomeadamente nos serviços gráficos e no produto acabado.

Com menores verbas para gastar, os organismos irão reduzir as encomendas de serviços gráficos e, por outro lado, face à obsolescência de alguns impressos, que passarão para suporte digital, iremos assistir a um expressivo recuo do nosso volume de negócios.

A conjugação do exposto anteriormente com a situação orçamental, com restrições e cortes orçamentais nos organismos da administração pública, onde se concentra a quase totalidade da facturação, poderá, em 2011, situar a facturação no intervalo compreendido entre € 3 e € 3,3 milhões, o montante mais baixo dos últimos dez anos.

Se considerarmos a relação entre os custos de pessoal, a componente mais significativa dos custos fixos, e as vendas e apurarmos a média dos últimos cinco anos, verifica-se que esta ronda os 51%. Em 2011, este valor poderá, na hipótese mais pessimista, rondar os 67%.

Quanto ao valor das adjudicações, registou-se um aumento significativo em relação ao ano anterior, de cerca de 25%, que se repercutiu posteriormente num aumento da facturação durante este ano. Verifica-se assim um índice de adjudicação de 64%, o que significa que mais de metade das consultas feitas à EME acabaram efectivamente por ser adjudicadas.

Figura 2 — Consultas e adjudicações à EME

Serviços Gráficos e de Distribuição		2010	2009	Variação	Índice de Adjudicação
Consultas à EME	N.º	754	876	-14%	60%
	Valor	1.384.579	1.749.243	-21%	48%
Adjudicações à EME	N.º	451	458	-2%	
	Valor	659.593	829.192	-20%	

7 – Os concorrentes

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

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

8 – Produtos ou serviços substitutos

Começa a desenhar-se uma «ameaça» à EME, pois, por motivos que se prendem com programas de modernização administrativa, surgiram no mercado novos produtos, que substituem os anteriores e que se impõem pelas suas características: funcionalidades superiores, baixo preço e rapidez de difusão. É o caso da substituição de produtos gráficos por produtos 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 eram/são utilizados.

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

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

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

Foram identificadas as seguintes oportunidades:

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

EME: 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 actividades 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 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 nível de formação de base (habilitações) baixas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Parque de acabamento e expedição moderno. – Capacidade de auto financiamento. – Utilização da «marca» Ministério. – Conhecimento do mercado das escolas. – Reserva de mercado de 60% da facturação. – Lealdade de clientes tradicionais. – Vontade de aprender de grande parte dos trabalhadores. – Têm sido feitos 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 de várias fases do ciclo produtivo. – Possibilidade de adjudicação directa por parte de alguns serviços públicos.
<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <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.). 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> – Enquadramento institucional no Ministério, 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, existe a possibilidade de adjudicação directa. – Crescimento do comércio electrónico.

Em síntese, conforme se refere na Figura 1, temos os seguintes objectivos estratégicos:

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

Na **perspectiva dos processos internos**: Aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos; melhorar o planeamento e gestão da produção; diversificar fornecedores e parceiros. Estes objectivos de tipo corporativo são prosseguidos mais especificamente em projectos e actividades da Direcção de Produção.

Na **perspectiva do cliente**: Melhorar a qualidade e reforçar a confiança na EME.

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

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

QUAR 2011 e Plano de Actividades de 2011

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

O prognóstico para o desempenho da EME em 2011 não é animador. A dependência das encomendas de **serviço gráfico e distribuição** do sector público, e a restrição orçamental que os vão afectar em 2011, leva que a EME, fortemente dependente destes clientes institucionais, tenha como previsão uma redução significativa nas encomendas.

No que diz respeito ao **produto acabado**, registe-se uma quebra, no ano em curso, das vendas do “Guia Geral de Exames” (incluído na referencia cat. 0133) de 250.000 euros, devido ao cancelamento desta encomenda por parte do JNE.

Atendendo ao exposto, prevê-se que o valor da facturação oscile entre **€3 milhões e €3,3 milhões**, o que, na melhor das hipóteses, representará um decréscimo de 8% relativamente ao registado no ano anterior, ou seja, menos € 300 mil.

Os objectivos que se propõem para o **QUAR 2011** são objectivos estratégicos (**OE**) para os quais correspondem objectivos operacionais (**OP**).

- **OE 1** Promover a **satisfação dos utentes/clientes**
 - OP2** – Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras.

- **OE 2** Garantir a sustentabilidade da **autonomia financeira**
 - OP1** - Atingir um **Valor Acrescentado Bruto (VAB)** que se situe entre os 1,3 e 1,7 milhões de euros.

 - OP5** – Aumentar o volume de **vendas directas**, de forma a valerem 45% no total de vendas de Produto Acabado.

- **OE 3** Promover o aperfeiçoamento dos **processos e condições técnicas de prestação dos serviços** visando obter ganhos de qualidade e produtividade.
 - OP4** – Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 11 e 14 mil euros.

- **OE 4** Melhorar a qualidade e as competências que lhe estão associadas
 - OP6** - Atingir um nível de **qualidade** na prestação de serviços de Muito Bom entre 47% e 57%.
 - OP3** – Conseguir que todos os trabalhadores tenham frequentado acções de formação, até 2013, com impacto na qualidade dos serviços prestados.

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

OBJECTIVOS OPERACIONAIS (OP)

Os objectivos que se propõem para o QUAR-2011 apresentam-se no Quadro 1. Os três primeiros objectivos são de **eficácia**, aferida pelos resultados. Para efeitos de avaliação tem a ponderação de 45%.

OP1 – Atingir um **Valor Acrescentado Bruto (VAB)** no intervalo de 1,3 M€ e 1,7 M€.

Indicador 1: Valor Acrescentado Bruto (VAB)

Meta: 1,5 M€

Superação: Situar-se acima dos 1,7 M€

Valor crítico: 2,200 M€

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

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

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

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

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

Indicador 2: Prazo de entrega dos trabalhos

Meta: 85% dos trabalhos.

Superação: A partir de 90%.

Valor crítico: 95%

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

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

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

Indicador 3: Número de colaboradores envolvidos em acções de formação

Meta: 20 colaboradores

Superação: 25 colaboradores

Valor crítico: 30 colaboradores

Fonte de verificação: Acções de formação realizadas.

Este objectivo tem um carácter plurianual, uma vez que se espera que até ao final do ano de 2013, conforme especificação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, a totalidade dos colaboradores da EME, cerca de 92 no início do ano corrente, tenham frequentado pelo menos uma acção de formação.

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

OP4 – Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 11 e 14 mil euros.

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

Meta: Propostas com ganhos a partir de 12,5 mil euros

Superação: Propostas com ganhos acima de 14 mil euros

Valor crítico: 15 mil euros

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

OP5 – Aumentar o volume de vendas directas, de forma a valerem 45% no total de vendas de produto acabado.

Indicador 5: Vendas directas de produto acabado.

Meta: Vendas directas com um peso de 45% do total de vendas de produto acabado.

Superação: Volume de vendas directas acima dos 48% do total.

Valor crítico: 50%

Fonte de verificação: Programa de facturação da EME.

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

OP6 – Atingir um nível de qualidade na prestação dos serviços de Muito Bom entre 47% e 57%

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

Meta: Respostas de Muito Bom em 52% dos trabalhos gráficos e de distribuição avaliados.

Superação: Respostas de Muito Bom acima de 57% dos trabalhos gráficos e de distribuição avaliados.

Valor crítico: 58%

Fonte de verificação: Questionário preenchido e validado pelo cliente.

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

Indicador 7: Nível de qualidade de produto acabado

Meta: Respostas de Muito Bom em 52% do número total de questionários avaliados

Superação: Respostas de Muito Bom acima de 57% do número total de questionários avaliados

Valor crítico: 58%

Fonte de verificação: Questionário preenchido e validado pelas escolas.

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

Conforme se referiu, os objectivos do QUAR foram especificados em termos de **indicadores** (e **metas** a atingir), no entanto a sua realização dá-se por via de **iniciativas** concretas (projectos e actividades), que constam no plano de actividades para 2011.

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

Quadro 3 – Indicadores e Metas do QUAR 2011

Objectivos Operacionais										
Eficácia										45
01. Atingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre os 1,3 e 1,7 milhões de euros										33,33
INDICADORES	2009	2010	META 2011	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Valor Acrescentado Bruto (€)	2.200.000	2.113.440	1.500.000	200.000	2.200.000	100,00			0%	Não atingiu
02. Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras										33,33
INDICADORES	2009	2010	META 2011	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de Obras com prazos cumpridos (%)	88	81,5	85	5	95	100,00			0%	Não atingiu
03. Conseguir que todos os trabalhadores tenham frequentado, até 2013, acções de formação com impacto na qualidade dos serviços prestados										33,33
INDICADORES	2009	2010	META 2011	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Número de colaboradores envolvidos em acções de formação (n.º)	N/O	N/O	20	5	30	100,00			0%	Não atingiu
Eficiência										35
04. Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 11 e 14 mil euros										50
INDICADORES	2009	2010	META 2011	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Valor de propostas de melhoria aplicadas com sucesso (€)	11.000	12.730	12.500	1.500	15.000	100,00			0%	Não atingiu
05. Aumentar o volume de Vendas Directas de forma a valerem 45% do total de vendas de Produto Acabado										50
INDICADORES	2009	2010	META 2011	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de Vendas Directas de Produto Acabado (%)	40	44,6	45	3	50	100,00			0%	Não atingiu
Qualidade										20
06. Atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 47% e 57%										100
INDICADORES	2009	2010	META 2011	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de obras com classificação Muito Bom (%) - Serviço gráfico e distribuição	57	56	52	5	58	50,00			0%	Não atingiu
INDICADORES	2009	2010	META 2011	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de respostas das escolas com classificação Muito Bom (%) - Produto Acabado	N/O	50,5	52	5	58	50,00			0%	Não atingiu

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

PROJECTOS E ACTIVIDADES PARA 2011
Projectos
<p>Projecto 1: Modificar a armazenagem (DAF/DP)</p> <p>Projecto 2: Promover a qualidade (DAF)</p> <p>Projecto 3: Instituir o registo electrónico dos tempos de produção (DP)</p> <p>Projecto 4: Aplicar um novo modelo organizativo na secção de impressão (DP)</p> <p>Projecto 5: Editar em digital (DP)</p> <p>Projecto 6: Potenciar o comércio electrónico (DD)</p> <p>Projecto 7: Criar indicadores de desempenho por área de negócio (DAF)</p>
Actividades
<p>Actividade 1: Avaliar os prazos de entrega (DD)</p> <p>Actividade 2: Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra (DD)</p> <p>Actividade 3: Gerir os canais de comercialização e das condições de venda (DD)</p> <p>Actividade 4: Editar novos produtos (DD)</p> <p>Actividade 5: Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)</p> <p>Actividade 6: Avaliar o mercado e formar preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)</p> <p>Actividade 7: Gerir um sistema de sugestões (DAF)</p> <p>Actividade 8: Divulgar os serviços e produtos da EME (DD)</p> <p>Actividade 9: Pré-impressão (DP)</p> <p>Actividade 10: Impressão <i>Offset</i> (DP)</p> <p>Actividade 11: Acabamento (DP)</p> <p>Actividade 12: Embalagem e expedição (DP)</p> <p>Actividade 13: Exames nacionais e provas de aferição (DE)</p> <p>Actividade 14: Controlo de qualidade (DP)</p> <p>Actividade 15: Manutenção, Higiene e Segurança (DP)</p> <p>Actividade 16: Orçamento e controlo de gestão (DAF)</p> <p>Actividade 17: Gerir os recursos humanos (DAF)</p> <p>Actividade 18: Facturação (DAF)</p>

(Continua)

(Continuação)

Actividades
Actividade 19: Tesouraria e cobranças (DAF)
Actividade 20: Contabilidade (DAF)
Actividade 21: Aprovisionamento e gestão de <i>stocks</i> (DAF)
Actividade 22: Gestão do Plano e do Relatório 0020 de Actividades e do SIADAP (DE)
Actividade 23: Estágios e formação profissional inicial (DE)
Actividade 24: Assessoria, apoio administrativo e outras actividades do gabinete do Director Executivo (DE)

Quadro A — Prestar um melhor serviço ao cliente

Objectivos estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Alcançar níveis de satisfação elevados • Manter clientes actuais • Conseguir novos clientes 		
Objectivos	Indicadores e metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver procedimentos visando a certificação. • Disponibilizar para venda, por via digital, os exames nacionais dos ensinos básico e secundário • Desenvolver novos formatos de produtos/serviços, para aquisição na página da internet • Cumprir prazos de entrega. • Cumprir especificações da obra. • Melhorar canais de distribuição e vendas. • Diversificar produtos e serviços 	<p>P2: Ter o manual actualizado até ao final do ano.</p> <p>P5: P5: Jun/Jul/Ago: Compilação dos PDF dos anos compreendidos entre 2003 e 2011; Set/Out: Classificação das disciplinas por domínios; Set/Out: Digitalização das provas relativas aos anos 1998-2002.</p> <p>P6: Disponibilizar uma nova solução de comercialização de produtos /serviços, até ao final de 2011</p> <p>A1: 70% dos trabalhos com desvio não superior a 3 dias entre o prazo proposto e o realizado; 90% das respostas ao inquérito de satisfação dos clientes nos critérios «Prazos de entrega» e «Qualidade da entrega» classificadas com «Bom» ou «Muito bom»</p> <p>A2: Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9.</p> <p>A3: Aumentar as vendas directas para valores entre 35% e 45% da facturação total; Facturação do produto acabado entre 50% e 60%</p> <p>A4: Conseguir 2 novos produtos</p>	<p>Projecto 2: Promover a qualidade — João Graça</p> <p>Projecto 5: Editar em digital — José Manuel Cabaço</p> <p>Projecto 6: Potenciar o comércio electrónico — Luís Dâmaso</p> <p>Actividade 1: Avaliar os prazos de entrega de serviços de impressão e distribuição — Luís Dâmaso</p> <p>Actividade 2: Avaliar o cumprimento das especificações da obra — Jorge Rocha</p> <p>Actividade 3: Gerir os canais de comercialização e das condições de venda — Luís Damaso</p> <p>Actividade 4 : Editar novos produtos — Paulo Moreira</p>

QUADRO B

Quadro B — Garantir a sustentabilidade financeira

Objectivos Estratégicos: • Melhorar resultados • Controlar custos		
Objectivos	Indicadores e metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> Organização do armazém de matéria-prima e eliminação do armazém arrendado. 	P1: Realizar todas as acções até ao final do ano.	Projecto 1: Modificar a armazenagem — Rui Sebroza
<ul style="list-style-type: none"> Promover a melhoria contínua no processo fabril 	P3: Realizar todas as acções até ao final do ano	Projecto 3: Aplicar um novo modelo organizativo na secção de impressão — Rui Sebroza
<ul style="list-style-type: none"> Controlar custos e aumentar resultados 	P7: Ter os indicadores criados até ao final do ano.	Projecto 7: Criar indicadores de desempenho por área de negócio — João Graça
<ul style="list-style-type: none"> Cumprir especificações da obra. 	A2: Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9.	Actividade 2: Avaliar o cumprimento das especificações da obra — Jorge Rocha
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar canais de distribuição e vendas. 	A3: Aumentar as vendas directas para valores entre 35% e 45% da facturação total; Facturação do produto acabado entre 50% e 60%	Actividade 3: Gerir os canais de comercialização e das condições de venda — Luís Damaso
<ul style="list-style-type: none"> Diversificar produtos e serviços 	A4: Conseguir 2 novos produtos	Actividade 4: Editar novos produtos — Paulo Moreira
<ul style="list-style-type: none"> Apresentar preços mais competitivos 		Actividade 6: Avaliar o mercado e formar preços dos serviços gráfico e de distribuição — Ana Patrícia
<ul style="list-style-type: none"> Optimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade 	A7: Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões	Actividade 7: Gerir um sistema de sugestões — Maria Júlia

Quadro C — Produzir com qualidade e competitividade

Objectivos Estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conceber novos produtos • Garantir qualidade no serviço ao cliente • Melhorar o processo operacional 		
Objectivos	Indicadores e metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver procedimentos visando a certificação. • Desenvolver mecanismos à prova de erro. • Reduzir tempos de espera. • Promover a melhoria contínua no processo fabril. • Diversificar produtos e serviços. • Desenvolver novos formatos de produtos/serviços, para aquisição na página da internet • Cumprir prazos de entrega. • Cumprir especificações da obra. • Diversificar produtos e serviços • Revisão gráfica na óptica do controlo de qualidade e minimização de desvios • Optimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade 	<p>P2: Ter o manual actualizado até ao final do ano.</p> <p>P.3: Ter realizado, até ao final do ano, o registo em todas as áreas.</p> <p>P.4.1 — Aplicar o modelo no tempo previsto.</p> <p>P5: Jun/Jul/Ago: Compilação dos PDF dos anos compreendidos entre 2003 e 2011; Set/Out: Classificação das disciplinas por domínios; Set/Out: Digitalização das provas relativas aos anos 1998-2002.</p> <p>P6: Disponibilizar uma nova solução de comercialização de produtos /serviços, até ao final de 2011</p> <p>A1: 70% dos trabalhos com desvio não superior a 3 dias entre o prazo proposto e o realizado; 90% das respostas ao inquérito de satisfação dos clientes nos critérios «Prazos de entrega» e «Qualidade da entrega» classificadas com «Bom» ou «Muito bom»</p> <p>A2: Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9.</p> <p>A4: Conseguir 2 novos produtos</p> <p>A7: Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões</p>	<p>Projecto 2: Promover a qualidade — João Graça</p> <p>Projecto 3: Instituir o registo electrónico dos tempos de produção — Rui Sebrosa</p> <p>Projecto 4: Aplicar um novo modelo organizativo na secção de impressão — Rui Sebrosa</p> <p>Projecto 5: Editar em digital — José Manuel Cabaço</p> <p>Projecto 6: Potenciar o comércio electrónico — Luís Dâmaso</p> <p>Actividade 1: Avaliar os prazos de entrega de serviços de impressão e distribuição — Luís Dâmaso</p> <p>Actividade 2: Avaliar o cumprimento das especificações da obra — Jorge Rocha</p> <p>Actividade 4: Editar novos produtos — Paulo Moreira</p> <p>Actividade 5: Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP — Paulo Moreira</p> <p>Actividade 7: Gerir um sistema de sugestões — Maria Júlia</p>

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

Objectivos Estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a inovação • Desenvolver as competências • Melhorar a motivação 		
Objectivos	Indicadores e metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar produtos e serviços. • Desenvolver novos formatos de produtos/serviços, para aquisição na página da internet • Diversificar produtos e serviços • Optimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade 	<p>P6: Disponibilizar uma nova solução de comercialização de produtos /serviços, até ao final de 2011</p> <p>A4: Conseguir 2 novos produtos</p> <p>A7: Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões</p>	<p>Projecto 5: Editar em digital — José Manuel Cabaço</p> <p>Projecto 6: Potenciar o comércio electrónico — Luís Dâmaso</p> <p>Actividade 4: Editar novos produtos — Paulo Moreira</p> <p>Actividade 7: Gerir um sistema de sugestões — Maria Júlia</p>

FUNDAMENTAÇÃO

A – PRESTAR UM MELHOR SERVIÇO AO CLIENTE

Projecto 2 – Promover a 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 auto-regulação e aperfeiçoamento.

Actividade 1 – Avaliar os prazos de entrega: Controlo das datas de entrega, tendo por objectivo 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.

Actividade 2 – Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra: Pretende-se com esta actividade 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 EME.

Actividade 3 – Gerir os canais de comercialização e das condições de venda: Pretende-se com esta actividade realizar a gestão dos canais de venda directa (a particulares e escolas) e indirecta (ao comércio especializado e à rede de Revendedores Autorizados), avaliando as condições de comercialização de cada canal. O objectivo é o aumento da facturação do produto acabado e o crescimento das vendas directas.

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

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

Actividade 7 – Desenvolver um sistema de sugestões: A EME tem como objectivo 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 acções contidas na respectiva ficha.

Actividade 8 – Divulgar os produtos e serviços da EME: É a actividade que gere a divulgação de serviços e produtos, tendo como objectivo captar novos clientes e a sua diversificação, dando prioridade aos Institutos Públicos e às entidades externas ao Ministério – além da fidelização dos clientes actuais. É com base nesta actividade que são planeados e concebidos os meios de comunicação e divulgação com os actuais e potenciais clientes.

B – GARANTIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Projecto 1 – Modificar a armazenagem: Ao longo de anos de actividade, a Editorial foi acumulando matéria-prima que por diversas razões foi ficando em stock. Com o objectivo de se eliminar o desperdício e reorganizar o armazém de matéria-prima, uma equipa constituída por elementos das três direcções da EME procura a reorganização dos armazéns.

Actividade 6 – Avaliar o mercado e formação de preços de serviços gráfico e de distribuição: Pretende-se com esta actividade 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 facturação, para os diversos segmentos de cliente. Todas estas acções são reportadas periodicamente, através de relatórios e indicadores de suporte à gestão.

Projecto 5 – Editar em digital instrumentos de avaliação do currículo nacional: Com este projecto pretende-se disponibilizar ao público conteúdos de exames nacionais do Ensino Básico e do Ensino Secundário de anos transactos por via digital.

Projecto 6 – Potenciar o comércio electrónico: Pretende-se que este Projecto sirva de suporte ao desenvolvimento do comércio através da página da EME 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.

Projecto 7 – Com a finalidade de controlar o desempenho e a rentabilidade de cada área de negócios, este projecto visa criar indicadores para o efeito. Os mesmos permitirão fornecer informações que ajudarão a tomar medidas e decisões estratégicas, no sentido de afectar recursos, reduzir custos e aumentar os resultados nas várias vertentes de negócio da EME.

C – PRODUZIR COM QUALIDADE E COMPETITIVIDADE

Projecto 3 – Instituir o registo electrónico dos tempos de produção: Através de uma aplicação informática em cada secção, será possível registar os tempos de produção das obras no momento exacto da execução das tarefas, resultando daí um encurtamento do processo e obtendo-se uma recolha de informação mais célere e fiel.

Projecto 4 – Aplicar um novo modelo organizativo na secção de impressão: Verifica-se que é possível implementar um novo modelo organizativo na secção de impressão, de forma a melhorar o desempenho, tornando o local de trabalho mais limpo e organizado.

Actividade 9 – Pré-impressão: Actividade 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 actividade inclui também a impressão digital, a uma ou a quatro cores, que converte ficheiros directamente para impressão, sendo ideal para pequenas tiragens e permitindo também a personalização de conteúdos de impressão.

Actividade 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 directamente do arquivo digital, sem a necessidade da produção de um fotolito intermédio, processo que garante o aumento da qualidade final da imagem gravada. Compreende o fototransporte, o corte de papel, a composição de tintas, a impressão em máquinas mono e multicolores, utilizando as técnicas e os meios mecanizados apropriados.

Actividade 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.

Actividade 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.

Actividade 13 – Exames Nacionais e Provas de Aferição: 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 actividades preparatórias, entre as quais assume particular importância a organização do controlo de qualidade. Na fase de pré-impressão procede-se ao tratamento e conferência de imagens e textos, com base nos originais das provas, entregues pelo Gabinete de Avaliação Educacional. Depois procede-se à validação das provas pelos seus coordenadores. Após a impressão e o acabamento procede-se à conferência, embalagem e controlo de qualidade. Finalmente, organiza-se a expedição de provas consoante os códigos de prova e as quantidades requisitadas, e preparam-se as encomendas para entrega às Forças de Segurança, de acordo com o cronograma de distribuição e por unidade de recepção.

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

Actividade 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 eléctrica 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 factores que podem afectar 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 projectos e actividades da EME. 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 – ACTIVIDADES DIVERSAS

Actividade 16 – Orçamento e controlo de gestão: Esta actividade baseia-se em dois objectivos: conceber e produzir informação de gestão para a tomada de decisão e realização da Contabilidade de Custos da EME. Tem como principais funções: elaboração de indicadores trimestrais da actividade produtiva da EME; 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.

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

Actividade 18 – Facturação: Assegurar o sistema de facturação da EME, 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 EME; emissão de facturas, vendas a dinheiro, notas de crédito e de débito; elaboração de informação sobre a evolução da facturação.

Actividade 19 – Tesouraria e cobranças: Esta actividade visa dois objectivos: assegurar o sistema de pagamentos e recebimentos da EME e documentação inerente; registar e controlar as disponibilidades financeiras da EME.

Actividade 20 – Contabilidade: Manutenção do sistema contabilístico de suporte à actividade da EME.

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

Actividade 22 – Gestão do Plano e do Relatório de Actividades e do SIADAP: Consiste na participação na elaboração destes documentos, e também na monitorização periódica do cumprimento dos projectos e actividades que deles fazem parte, através de informação recolhida juntos dos gestores de cada projecto e actividade.

Actividade 23 – Estágios e formação inicial: Considerando que o Art.º 32 do DL 143/96, de 26 de Agosto, atribui à EME a organização e realização de formação profissional na sua área de actividade, a EME propõe-se a realização de estágios ou de formação profissional inicial visando jovens em qualificação nas escolas profissionais e do ensino secundário em geral.

Actividade 24 – Assessoria, apoio administrativo e outras actividades do gabinete do Director Executivo (DE): Esta actividade consiste em: acompanhar ou coordenar projectos do Director Executivo; prestar apoio nos aspectos burocráticos e contactar clientes; efectuar o acompanhamento de processos das Direcções de Produção, Distribuição e Administrativa/Financeira, de acordo com as orientações do DE; gerir todos os procedimentos correntes do Gabinete da Direcção, com eficácia e eficiência, com o fim de contribuir para o aumento do grau de satisfação dos utilizadores da EME.

Designação

Modificar a Armazenagem

Código

P1

Objectivo estratégico

Organização do armazém de matéria-prima e eliminação do armazém arrendado.

Indicador e meta

Realizar todas as acções até ao final do ano.

Acções a desenvolver

1. Fazer o levantamento do estado actual do armazém de matéria-prima e do armazém arrendado.
2. Propor um plano de acção.
3. Executar as medidas propostas.
4. Avaliar o trabalho executado.

Intervenientes

Gestor: Rui Sebrosa

Equipa: Luís Cláudio e Armindo Rocha

Previsão de custos

Recursos humanos: 30h de Rui Sebrosa + 20h de Luís Cláudio + 10h de Armindo
 Custos diversos: valor por estimar.
 TOTAL: valor por estimar.

Etapas de desenvolvimento do projecto

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

Designação

Promover a Qualidade

Código

P2

Objectivo estratégico

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

Indicador e meta

Ter o manual actualizado até ao final do ano.

Acção a desenvolver

Actualizar o manual de procedimentos existente e desenvolver as acções necessárias para a obtenção do objectivo estratégico.

Intervenientes

Gestor: João Graça

Equipa: Luis Dâmaso, Rui Sebroza

Previsão de custos

€ 800

Etapas de desenvolvimento do projecto

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

Designação

Instituir o Registo Electrónico dos Tempos de Produção

Código

P3

Objectivo estratégico

Reduzir tempos de espera.

Indicador e meta

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

Acções a desenvolver

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

Intervenientes

Gestor: Rui Sebroza

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

Previsão de custos

50h de Rui Sebroza
 + 10h de José Manuel Cabaço
 + 10h de José Lopes
 + 10h de Lurdes Pena
 + 10h de Mário Lopes
 + 5h de Paulo Moreira
 + 5h de Carlos Ferreira
 = 1350 €

Etapas de desenvolvimento do projecto

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

Designação

Aplicar Um Novo Modelo Organizativo na Secção de Impressão

Código

P4

Objectivo estratégico

Promover a melhoria contínua no processo fabril.

Indicador e meta

Realizar todas as acções até ao final do ano.

Acções a desenvolver

1. Preparar e realizar uma acção de formação com a equipa de impressão para explicar o novo modelo organizativo.
2. Realizar eventos de mudança.
3. Avaliar os resultados obtidos com a mudança organizacional.

Intervenientes

Gestor: Rui Sebrosa
Equipa: Vítor Antunes

Previsão de custos

Recursos humanos: 60h Rui Sebrosa + 30h Vítor Antunes = 1200 €
 Material: 500 €
 Total = 1700 €

Etapas de desenvolvimento do projecto

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

Designação

Editar em Digital Instrumentos de Avaliação do Currículo Nacional

Código

P5

Objectivo estratégico

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

Indicadores e metas

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

Ações a desenvolver

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

Intervenientes

Gestor: José Manuel Cabaço

Equipa: Rui Sebrosa, Paulo Moreira

Previsão de custos

Etapas de desenvolvimento do projecto

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

Designação

Potenciar o Comércio Electrónico

Código

P6

Objectivo estratégico

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

Indicador e meta

Disponibilizar uma nova solução de comercialização de produtos/serviços, até ao final de 2011, de forma a incrementar as vendas através da página da internet.

Ações a desenvolver

1. Contactar a empresa que desenvolveu a página da internet (Seara), para avaliar soluções/ferramentas que possam sustentar este projecto.
2. Analisar as soluções apresentadas e estudar a sua implementação.

Intervenientes

Gestor: Luis Damaso

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

Previsão de custos

Etapas de desenvolvimento do projecto

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

Designação

Criar Indicadores de Desempenho por Área de Negócio

Código

P7

Objectivo estratégico

Controlar custos e aumentar resultados.

Indicador e meta

Ter os indicadores criados até ao final do ano.

Acção a desenvolver

Identificar os indicadores e cálculo dos mesmos.

Intervenientes

Gestor: João Graça

Equipa: Luís Dâmaso, Maria José e Cassilda Baptista

Previsão de custos

500 €

Etapas de desenvolvimento do projecto

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

Designação

Avaliar os Prazos de Entrega

Código

A1

Objectivo estratégico

Melhorar a qualidade / reforçar a confiança na EME.

Indicadores e metas

- Cumprir entre 80% e 90% prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição.
- Obter 45%-50% das respostas ao inquérito de satisfação dos clientes no critério «Prazo de entrega» e 55%-60% no critério «Qualidade da entrega» classificadas com grau de satisfação «Muito Bom».

Ação a desenvolver

Avaliar diariamente a actividade: alertas para situações de atrasos; informação ao cliente; gestão de reclamações; destacar situações com *feed-back* positivo por parte do cliente.

Resultado a obter

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

Intervenientes

Responsável: Luis Damaso

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

Previsão de custos

2000 €

Designação

Avaliar o Cumprimento das Especificações de cada Obra

Código

A2

Objectivo estratégico

Cumprir especificações da obra.

Indicadores e metas

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

Acções a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Jorge Rocha

Equipa: Pedro Esteves, Paula Branco, Adélia Paiva.

Previsão de custos

Designação

Gerir os Canais de Comercialização e das Condições de Venda

Código

A3

Objectivo estratégico

Melhorar canais de comercialização e venda.

Indicador e meta

- Aumentar as vendas directas para valores entre os 42% e 48% da facturação do produto acabado.
- Facturação do Produto Acabado entre 50% e 60% da facturação global.

Ações a desenvolver

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

Resultado a obter

Sustentar a facturação do produto acabado no volume de facturação da EME e gerir as condições de comercialização e respectivos canais.

Intervenientes

Responsável: Luis Damaso

Equipa: Armindo Alves; José Cotrim

Previsão de custos

2000 €

Designação

Editar Novos Produtos

Código

A4

Objectivo

Diversificar produtos e serviços.

Ações a desenvolver

1. Articular com o GAVE a concepção e produção de novas publicações de Questões de Exame, ao abrigo do novo protocolo.
2. Identificar, propor, conceber e produzir novos produtos ou serviços no âmbito da linha editorial da EME e da área de prestação de serviços gráficos.
 - 2.1 Procurar oportunidades de prestação de serviços de tradução, na sequência do trabalho desenvolvido em 2010 na obra «Melhorar a Prática Profissional».

Resultado a obter

Conseguir 2 novos produtos ou serviços.

Intervenientes

Gestor: Paulo Moreira

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

Designação

Promover a Revisão gráfica e Outros Serviços do SDNP

Código

A5

Objectivos

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

Ações a desenvolver

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

Resultado a obter

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

Intervenientes

Gestor: Paulo Moreira

Equipa: Isabel Lopes; Paula Almeida;

Designação

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

Código

A6

Objectivos

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Gestor: Ana Patrícia

Equipa: João Penedo; Jorge Matias

Designação

Gerir um sistema de sugestões

Código

A7

Objectivo estratégico

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

Indicador e meta

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

Intervenientes

Gestor: Maria Júlia Antunes

Equipa: Lurdes Peixinho; Pedro Esteves

Previsão de custos

€ 727,50

Designação

Divulgar os Produtos e Serviços da EME

Código

A8

Objectivo

Diversificar clientes, fornecedores e produtos.

Indicador e meta

- Facturação de novos clientes entre 75 e 100 mil euros.
- Cumprimento das acções do Plano de divulgação entre 80% e 85%.

(Nota: deve entender-se o «Plano de divulgação» suportado no envio de 2 *Newsletters*/mês para divulgação de produtos/serviços, bem como o contacto (telefónico/e-mail) com 20 potenciais clientes/mês.)

Acções a desenvolver

1. Definir contactos com potenciais clientes para apresentação de serviços.
2. Definir os produtos e serviços a divulgar através da *newsletter*.
3. Avaliar o retorno das campanhas de divulgação.
4. Desenvolver novos suportes de comunicação.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Luis Damaso

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

Previsão de custos

15 000 €

Designação

Código

Pré-impressão

A9

Objectivo

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Gestor: José Manuel Cabaço

Equipa: José Lopes (Chefe de Secção); Paulo Truta; Vítor Brito; Rui Cabaço; António Penedo; Fernando Gonçalves; Ricardo Moleiro

Designação

Impressão *Offset*

Código

A10

Objectivo

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Gestor: Rui Sebroza

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

Designação

Acabamento

Código

A11

Objectivo

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

Ações a desenvolver

- Efectuar corte em guilhotina.
- Efectuar dobra.
- Proceder ao encasamento e acabamento em máquina de revista.
- Proceder ao alceamento e acabamento em máquina de livro de capa mole.
- Proceder ao acabamento manual em bancada.
- Efectuar outras operações de acabamento.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Gestor: Rui Sebrosa

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

Designação

Embalagem e Expedição

Código

A12

Objectivos

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

Ações a desenvolver

- Proceder à embalagem em máquina ou manual para produtos acabados da EME ou de entidades terceiras.
- Pesar remessas.
- Emitir guias de transporte para expedição
- Disponibilizar viaturas para transporte de pessoas e bens.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Gestor: Rui Sebroza

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

Designação

Exames Nacionais e Provas de Aferição

Código

A13

Objectivos

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

Ações a desenvolver

- Preparar as bases de dados de apoio: escolas, disciplinas com exames e calendários.
- Contactar com Forças de Segurança.
- Emitir Requisições de Provas.
- Emitir Guias de Entrega.
- Proceder à orçamentação.
- Receber os originais das provas.
- Efectuar a pré-impressão.
- Realizar a operação de validação, por parte do GAVE, das fases de pré-impressão.
- Impressão e acabamento das provas e impressão dos rótulos dos sacos.
- Executar os controlos de qualidade internos.
- Entregar as remessas à entidade receptora.
- Acompanhar a execução das provas e da operação logística de entrega das remessas.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Vítor Boavida

Equipa: José Manuel Cabaço e Rui Sebrosa (Directores-Adjuntos da Produção)

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

Designação

Controlo de Qualidade

Código

A14

Objectivos

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

Ação a desenvolver

Executar os procedimentos instalados no controlo da qualidade e da conformidade para as Ordens de Fabrico adjudicadas.

Apropriar os processos de produção para cumprir com precisão os trabalhos gráficos, estabelecendo normas e parâmetros de qualidade que permitam controlar a produção, prevenindo a execução de produtos fora das especificações técnicas.

Detectar as causas das inconformidades e proceder à sua correcção, investigando e implementando medidas que permitam melhorar a qualidade do produto e assim diminuir os custos.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Pedro Correia

Equipa: em colaboração com todos os chefes de secção

Designação

Manutenção, Higiene e Segurança no Trabalho

Código

A15

Objectivos

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

Acções a desenvolver

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

Resultados a obter

- Operar de modo a que a assistência técnica interna consiga substituir a externa no maior número de situações de avaria possíveis.
- Proceder com eficácia de modo a que se consiga uma presença rápida dos técnicos externos em caso de urgência.
- Ter capacidade de rastreio das avarias ocorridas no passado e das peças substituídas ou reparadas.
- Eliminar e reduzir doenças e riscos profissionais.

Intervenientes

Gestor: Pedro Correia

Equipa: Jorge Ferreira

Designação

Orçamento e Controlo de Gestão

Código

A16

Objectivo

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

- Orçamento da EME.
- Tabela de imputação actualizada.
- Apuramento de custos das obras gráficas e de distribuição.
- Elaboração de informação de gestão.
- Elaboração de mapas de encerramento de obras gráficas e de distribuição e apuramento dos respectivos desvios.

Intervenientes

Responsável: João Graça

Equipa: Cassilda Baptista; Olinda Marques

Designação

Gerir os Recursos Humanos

Código

A17

Objectivo

Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: João Ferrão

Equipa: José Carlos; Natália Lopes

Designação

Código

Facturação

A18

Objectivo

Assegurar o sistema de facturação da EME e documentação inerente.

Acção a desenvolver

Efectuar a materialização dos créditos sobre o fornecimento dos produtos e serviços da EME.

Resultados a obter

- Planeamento, registo e execução de créditos.
- Mapas estatísticos de facturação.
- Emissão de facturas.

Intervenientes

Responsável: João Graça

Equipa: Luís Prego

Designação

Tesouraria e Cobranças

Código

A19

Objectivos

- Assegurar o sistema e pagamentos e recebimentos da EME e documentação inerente.
- Registar e controlar as disponibilidades financeiras da EME.

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Vítor Amaro

Equipa: Viriato Carvalho; Nuno Garcia

Designação

Código

Contabilidade

A20

Objectivo

Manutenção do sistema contabilístico de suporte à actividade da EME.

Acções a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Maria José

Equipa: Paula Rodrigues; Lurdes Pereira

Designação

Aprovisionamento e Gestão de Stocks

Código

A21

Objectivos

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Luís Cláudio

Equipa: Odete Martins; Lurdes Peixinho; Gonçalo Martins; Natália Peres; Paulo Esteves (Chefe de Secção); Maria de Lurdes; Maria Fernanda; Laurentina Monteiro; Helena Alves; Maria Aurora; Alcina Peres

Designação

Gestão do Plano e do Relatório de Actividades e do SIADAP

Código

A22

Objectivos

- Acompanhamento e monitorização do grau de realização das actividades, projectos e respectivos indicadores.

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

Elaboração de relatórios trimestrais.

Intervenientes

Gestor: Vítor Boavida

Equipa: Ana Patrícia; Paula Almeida; Isabel Lopes

Designação

Estágios e Formação Profissional Inicial

Código

A23

Objectivos

Proporcionar estágios e formação inicial.

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

Conclusão do estágio (2 elementos).

Intervenientes

Gestor: Vítor Boavida

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

Designação

Assessoria, apoio administrativo e outras actividades do gabinete do Director Executivo (DE)

Código

A24

Objectivos

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: M.^a Júlia Antunes

Equipa: M.^a do Céu Alexandre

ANEXO 1

PLANO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO

Área de Formação	Objectivos	Designação da Acção/Curso
A - Gestão em geral	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	FORGEP Auditorias internas da Qualidade
B - Gestão Financeira e Contabilidade	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Novo Código Contributivo
D - Informática	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	
E - Pré-Impressão	Desenvolvimento de competências dos colaboradores Nível Inicial	Design Gráfico
	Desenvolvimento de competências dos colaboradores Nível Avançado	Sistema MAC OS X Adobe Indesign Quark Xpress
F- Impressão e Acabamento	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Análise contrastiva de obras realizadas

Valor orçamentado para o ano de 2011 relativamente a esta rubrica (02.02.15) : € 18.900

ANEXO 2

PLANO DE INVESTIMENTOS

Rubrica Orçamental	Código	Objectivos	Acções previstas/em curso	Valor
Equipamento Informático	07.01.07	Renovação do equipamento informático	Aquisições diversas	
			Total orçamentado na rubrica	9.452
Software informático	07.01.08	Actualização das ferramentas informáticas em utilização na EME	Actualização do software de apoio aos PCs (EME) Actualização do software de apoio aos Macs (Pré.Imp.)	
			Total orçamentado na rubrica	37.804
Equipamento administrativo	07.01.09	Renovação do património mobiliário	Aquisição de 8 cadeiras para as seções de Pré-Impressão e Acabamento	
			Total orçamentado na rubrica	2.363
Equipamento básico	07.01.10	Renovação do equipamento de apoio ao negócio da EME	Aquisição de 2 Mac's G5 (Pré-Impressão)	
			Total orçamentado na rubrica	51.975
Ferramentas e utensílios	07.01.11	Renovação de ferramentas e utensílios	Aquisições diversas	
			Total orçamentado na rubrica	2.353
Outros Investimentos	07.01.15	Investimentos em equipamentos de natureza diversa de apoio à actividade da EME	Aquisições diversas	
			Total orçamentado na rubrica	27.363
			Valor total previsto para investimento em bens de capital na rubrica orçamental (07.01.00)	131.310