



Editorial do Ministério da Educação e Ciência

# **Plano de Atividades**

# **2022**

lu.



# PLANO DE ATIVIDADES 2022

EDITORIAL  
DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
E CIÊNCIA



# ÍNDICE

Missão e Visão	5
Mapa Estratégico da EMEC	6
Projetos e Atividades para 2022	9



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



## MISSÃO E VISÃO

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

O Decreto-Lei n.º 648/76, de 31 de julho, instituiu a EMEC como organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, tendo como atividade económica principal a edição, impressão e distribuição de suportes de informação gravados. Os recursos financeiros do seu orçamento (e o seu património em geral) provêm exclusivamente da venda dos produtos desta atividade.

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

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

A EMEC 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 EMEC pretende ser reconhecida, isto é, como se projeta no futuro:

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

# Mapa Estratégico da EMEC

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

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

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

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

## «Viabilizar o serviço público a preços concorrenciais»

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

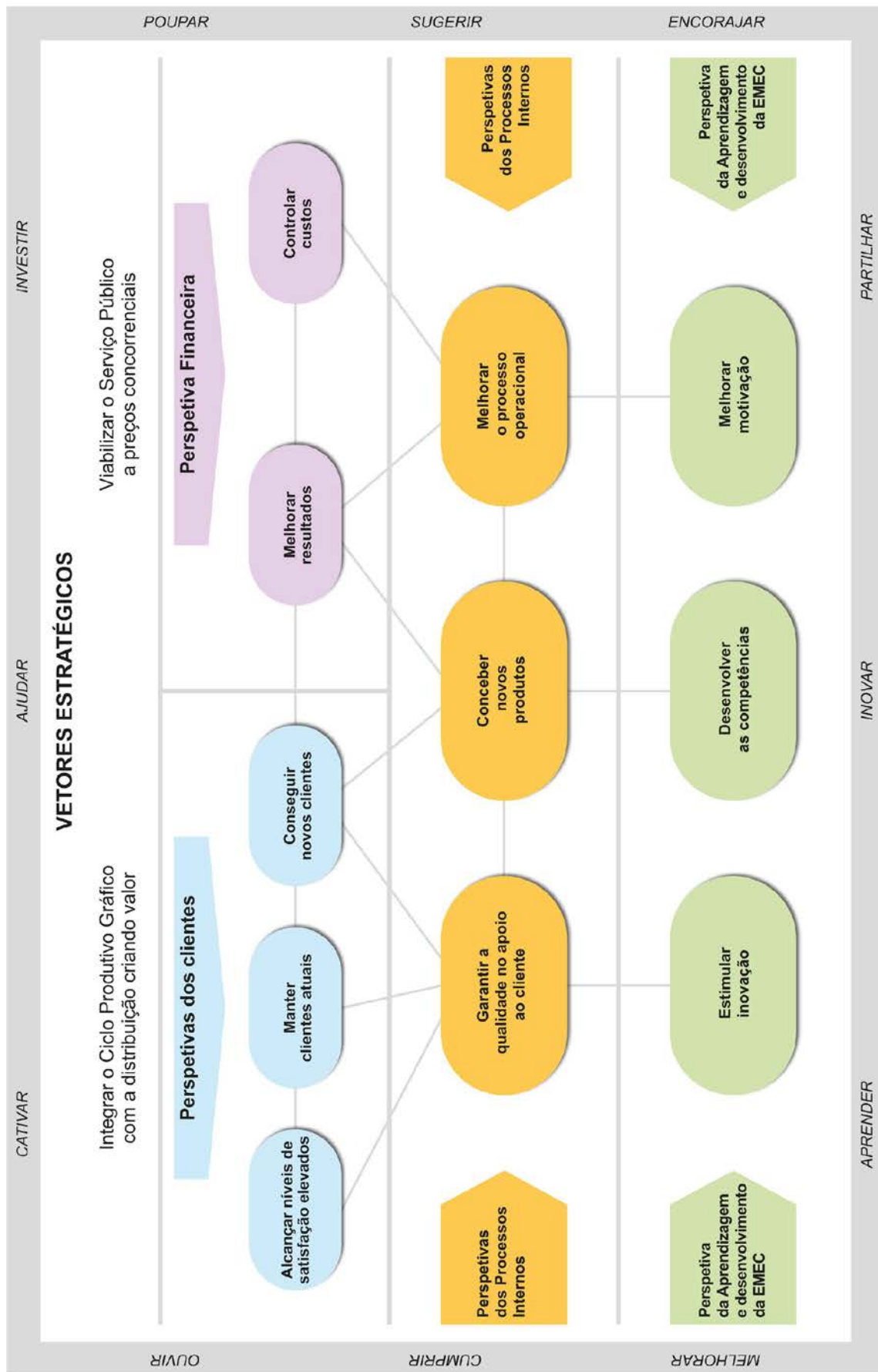
Foram incluídos no mapa da EMEC valores corporativos que norteiam o dia a dia das pessoas que aqui trabalham – definem comportamentos, identificam códigos de conduta, promovem atitudes, reconhecem princípios, exprimem atitudes positivas, tais como: aprender, inovar, partilhar, encorajar, sugerir, poupar,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

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

# MAPA ESTRATÉGICO DA EMEC



*Lu.*







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

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

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

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

<b>PROJETOS E ATIVIDADES PARA 2022</b>
<b>Projetos</b>
<p><b>Projeto 1:</b> Desenvolver uma contabilidade analítica (DAF)</p> <p><b>Projeto 2:</b> Desenvolvimento de novas publicações de apoio escolar, para preparação dos exames nacionais, em parceria com as Associações de Professores (Projeto para o triénio 2021-2023)</p>
<b>Atividades</b>
<p><b>Atividade 1:</b> Avaliar a qualidade e os prazos de entrega (DD)</p> <p><b>Atividade 2:</b> Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra (DD)</p> <p><b>Atividade 3:</b> Gerir os canais de comercialização e das condições de venda (DD)</p> <p><b>Atividade 4:</b> Editar novos produtos (DD)</p> <p><b>Atividade 5:</b> Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)</p> <p><b>Atividade 6:</b> Avaliar o mercado e formar preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)</p> <p><b>Atividade 7:</b> Gerir um sistema de sugestões (DE)</p> <p><b>Atividade 8:</b> Divulgar os serviços e produtos da EMEC (DD)</p> <p><b>Atividade 9:</b> Pré-impressão (DP)</p> <p><b>Atividade 10:</b> Impressão <i>offset</i> (DP)</p> <p><b>Atividade 11:</b> Acabamento (DP)</p> <p><b>Atividade 12:</b> Embalagem e expedição (DP)</p> <p><b>Atividade 13:</b> Exames nacionais e provas de final de ciclo dos ensinos básico e secundário (DE)</p> <p><b>Atividade 14:</b> Controlo de qualidade (DP)</p> <p><b>Atividade 15:</b> Manutenção, higiene e segurança (DP)</p> <p><b>Atividade 16:</b> Orçamento e controlo de gestão (DAF)</p> <p><b>Atividade 17:</b> Gerir os recursos humanos (DAF)</p> <p><b>Atividade 18:</b> Faturação (DAF)</p>

(Continua)

(Continuação)

### Atividades

**Atividade 19:** Tesouraria e cobranças (DAF)

**Atividade 20:** Contabilidade (DAF)

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

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

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

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

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

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

## Quadro A — Prestar um melhor serviço ao cliente

Objetivos estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcançar níveis de satisfação elevados</li> <li>• Manter clientes atuais</li> <li>• Conseguir novos clientes</li> </ul>		
Objetivos	Indicadores e metas	Iniciativas
Cumprir prazos de entrega.	<b>A1:</b> Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras (OP 2); atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 70% e 80%; atingir um nível de qualidade da entrega do produto acabado de Muito Bom entre 55% e 65% (respostas do número total de questionários avaliados).	<b>Atividade 1:</b> Avaliar os prazos de entrega de serviços de impressão e distribuição – Luis Damaso
Cumprir especificações da obra.	<b>A2:</b> Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9.	<b>Atividade 2:</b> Avaliar o cumprimento das especificações da obra – Jorge Rocha
Melhorar canais de distribuição e vendas.	<b>A3:</b> Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem entre 70% e 80% do total de vendas de Produto Acabado (OP 3); faturação do produto acabado entre 50% e 60% da faturação global.	<b>Atividade 3:</b> Gerir os canais de comercialização e das condições de venda – Luis Damaso
Diversificar produtos e serviços	<b>A4:</b> Conseguir 2 novos produtos ou serviços	<b>Atividade 4 :</b> Editar novos produtos – Paulo Moreira

## Quadro B — Garantir a sustentabilidade financeira

Objetivos Estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar resultados</li> <li>• Controlar custos</li> </ul>		
Objetivos	Indicadores e metas	Iniciativas
Cumprir especificações da obra.	<b>A2:</b> Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9	<b>Atividade 2:</b> Avaliar o cumprimento das especificações da obra – Jorge Rocha
Melhorar canais de distribuição e vendas.	<b>A3:</b> Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem entre 70% e 80% do total de vendas de Produto Acabado (OP 3); faturação do produto acabado entre 50% e 60% da faturação global.	<b>Atividade 3:</b> Gerir os canais de comercialização e das condições de venda – Luis Damaso
Diversificar produtos e serviços	<b>A4:</b> Conseguir 2 novos produtos ou serviços	<b>Atividade 4:</b> Editar novos produtos – Paulo Moreira
Apresentar preços mais competitivos		<b>Atividade 6:</b> Avaliar o mercado e formar preços dos serviços gráficos e de distribuição – João Penedo
Otimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade	<b>A7:</b> Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões	<b>Atividade 7:</b> Gerir um sistema de sugestões – Maria Júlia
Controlar custos e aumentar resultados	<b>P1:</b> Ter definido os centros de custos e os critérios de distribuição dos gastos gerais até ao final do ano.	<b>Projeto 1:</b> Desenvolver uma contabilidade analítica – João Graça

### Quadro C — Produzir com qualidade e competitividade

Objetivos Estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceber novos produtos</li> <li>• Garantir qualidade no serviço ao cliente</li> <li>• Melhorar o processo operacional</li> </ul>		
Objetivos	Indicadores e metas	Iniciativas
<p>Execução gráfica e comercialização de publicações de apoio escolar para preparação dos exames nacionais.</p> <p>Cumprir especificações da obra.</p> <p>Diversificar produtos e serviços.</p> <p>Revisão gráfica na ótica do controlo de qualidade e minimização de desvios</p> <p>Otimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade</p>	<p><b>P2:</b> Produção e disponibilização ao mercado de publicações de preparação para os exames nacionais de 2021-2022, para as disciplinas de Física e Química A, Biologia e Geologia (podendo estender-se a outras disciplinas).</p> <p><b>A1:</b> Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras (OP 2); atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 70% e 80%; atingir um nível de qualidade da entrega do produto acabado de Muito Bom entre 55% e 65% (respostas do n.º total de questionários avaliados).</p> <p><b>A2:</b> Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9.</p> <p><b>A4:</b> Conseguir 2 novos produtos ou serviços</p> <p><b>A7:</b> Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões</p>	<p><b>Projeto 2:</b> Desenvolvimento de novas publicações de apoio escolar, para preparação dos exames nacionais, em parceria com as Associações de Professores (Projeto para o triénio 2021-2023)</p> <p><b>Atividade 1:</b> Avaliar os prazos de entrega de serviços de impressão e distribuição – Luis Damaso</p> <p><b>Atividade 2:</b> Avaliar o cumprimento das especificações da obra – Jorge Rocha</p> <p><b>Atividade 4:</b> Editar novos produtos – Paulo Moreira</p> <p><b>Atividade 5:</b> Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP – Paulo Moreira</p> <p><b>Atividade 7:</b> Gerir um sistema de sugestões – Maria Júlia</p>

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

Objetivos Estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular a inovação</li> <li>• Desenvolver as competências</li> <li>• Melhorar a motivação</li> </ul>		
Objetivos	Indicadores e metas	Iniciativas
Diversificar produtos e serviços	<b>A4:</b> Conseguir 2 novos produtos ou serviços	<b>Atividade 4:</b> Editar novos produtos – Paulo Moreira
Otimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade	<b>A7:</b> Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões	<b>Atividade 7:</b> Gerir um sistema de sugestões – Maria Júlia



## FUNDAMENTAÇÃO

### A – PRESTAR UM MELHOR SERVIÇO AO CLIENTE

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

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

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

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

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

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





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

## B – GARANTIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

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

**Projeto 1 – Desenvolver uma contabilidade analítica:** Este projeto visa criar uma contabilidade analítica para a EMEC. Nesta fase pretende-se criar e definir os centros de custos, procurando refletir a estrutura organizacional da EMEC, assim como os critérios de distribuição dos gastos gerais.

## C – PRODUZIR COM QUALIDADE E COMPETITIVIDADE

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

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



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

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

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

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

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



## D – MELHORAR AS COMPETÊNCIAS E AS TECNOLOGIAS

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

## E – ATIVIDADES DIVERSAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O Diretor Executivo



(Luís Gonzaga)