



Editorial
do Ministério
da Educação

Plano de Actividades 2010

Agosto de 2009

www.eme.pt



PLANO DE ACTIVIDADES 2010

Deliberado, por unanimidade,
Dde, o presente plano
de actividades.
19 FEB 2010
Miliun

ÍNDICE

Missão e Visão	6
Mapa Estratégico da EME	
Situação de Partida	10
QUAR 2009 e Plano de Actividades de 2010	23
Projectos e Actividades para 2010	28
Fichas de Projectos e Actividades	40
Anexos	79

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** (n.º 2 do Art.º 1.º do DL 183/96).

O Plano de Actividades que aqui se apresenta para o próximo ano de 2010 estará, por conseguinte, sujeito não só às correcções a introduzir após a aprovação da Lei do Orçamento, como também às que venham a surgir no contexto da nova legislatura. Neste sentido, o capítulo referente ao QUAR é uma reprodução do ano corrente, sujeito a uma revisão de acordo com as novas orientações decorrentes do contexto anteriormente referido.

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 da Educação (ME), 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 Art.º 32.º do DL n.º 143, de 26 de Agosto, que refere as atribuições que lhe foram acrescentadas 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, 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



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 nosso 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 2008, 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 em executarem 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 encontra-se acima da média.

O DL nº 143/96, de 26 de Agosto, refere no Artº 32º alínea d), a possibilidade da 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 2010 (ver Anexo 1) indica que o investimento a realizar na formação em serviço se reparte por 10 áreas de qualificação. Assume relevância o desenvolvimento de competências na área da **pré-impressão**, visando a actualização dos técnicos em *software* de trabalho, de forma a melhorar a produtividade e o conhecimento de novas ferramentas implícitas nas encomendas dos clientes.

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 técnicas»; «desenvolver o espírito crítico» e «promover o espírito de equipa». 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, que introduzem ruído no fluxo de informação.

Consideram-se **pontos fortes**:

- enquadramento institucional no Ministério da Educação, 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.

Para o ano de 2009, espera-se que o volume de facturação global ronde os € 4,4 milhões, o que, a verificar-se, representará um acréscimo de 5% relativamente ao registado no ano anterior, ou seja, mais € 200 mil.

O volume total de facturação do produto acabado da Editorial do Ministério da Educação (EME) no ano de 2008 foi de € 2111 mil. Este valor representa um decréscimo de € 39 mil (1,9%) comparativamente ao valor facturado em 2007, então de € 2151 mil, a facturação mais baixa dos últimos 3 anos. Trata-se de uma tendência de declínio que se prevê continuar em 2010.

O número de exemplares vendidos em 2008 (cerca de 5184 mil), menos 700 mil exemplares do que em 2007, mantém a tendência de decréscimo já verificada entre 2006 e 2007, então com uma diminuição próxima dos 2 milhões de exemplares. De uma forma geral, mantém-se a redução na procura de impressos de administração escolar, sobretudo pelo facto de a grande maioria estar a ser substituída por soluções informáticas.

Figura 2 – Produto Acabado por produtos – Facturação (s/IVA)

Produto Acabado	Facturação				
	2007	%	2008	%	Variação Anual
Impressos	518.393	24%	501.633	24%	-3%
Boletim de Inscrição Exames Nacionais	467.256	22%	437.044	21%	-6%
Cadernetas do Aluno	505.926	24%	544.049	26%	8%
Livros de Sumários	445.863	21%	441.087	21%	-1%
Publicações do GAVE	171.725	8%	162.430	8%	-5%
Outros (Guias do Recorrente, Papel de Prova, Produtos EME)	42.250	2%	25.327	1%	-40%
Total	2.151.413		2.111.561		-2%

Como se vê na Figura 2, os «impressos» e o «Boletim de Inscrição nos Exames Nacionais» representam, em 2008, cerca de € 938 mil, o que pesa cerca de 22% na facturação da EME. Nos últimos anos, tem vindo a verificar-se uma quebra contínua nas vendas, decorrente aliás do processo de modernização administrativa em curso em toda a administração, incluindo as escolas.

Nesta área, o desafio consiste em desenvolver esforços para **aumentar o peso da facturação da «Execução Gráfica» de produtos e dos «Serviços de Distribuição».**

No que diz respeito à distribuição, 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).

Até ao presente, a existência de um circuito de distribuição longo (Produtor [EME] — Retalhista [Revendedores Autorizados] — Clientes) evitou o fraccionamento de encomendas, facilitou a venda, armazenagem, informação e transporte, transferindo os custos para o retalhista. O tempo decorrido desde a encomenda até à entrega variou entre 24 e 48 horas.

Em 2008 verificou-se uma diminuição da facturação dos *Revendedores Autorizados*, que se deveu a um aumento das vendas directas, devido à **entrada em funcionamento do comércio electrónico, via página da Web**.

Esta tendência continuará a verificar-se nos próximos anos, uma vez que, com a possibilidade de compra directa através do novo *síte* da EME, as escolas e os particulares irão recorrer cada vez menos aos revendedores. O aumento das vendas directas para valores muito próximos dos Revendedores Autorizados terá como consequência o aumento da facturação através da **retenção da margem comercial** daqueles.

Por outro lado, também será interessante verificar a evolução da venda dos produtos que compõem o novo **Catálogo de Publicações do Ministério da Educação**.

A cativação e possível fidelização de **novos clientes** continua a ser um dos grandes objectivos da EME para 2010, tendo sido fixada a meta de € 40 a € 60 mil de valor de facturação anual.

Deverá prosseguir o objectivo de melhorar o «**nível de satisfação 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 de 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.

Para melhorar a prestação de serviços e a qualidade dos produtos, os objectivos do plano incidem no aperfeiçoamento dos processos de fabrico/circuitos; na melhoria do planeamento e gestão da produção; na melhoria da qualidade; no reforço da confiança do cliente na EME; na diversificação de produtos; e, sobretudo, na renovação do equipamento (Anexo 2).

4 — Equipamento

No que diz respeito ao equipamento de **pré-impressão**, os computadores Macintosh G4, actualmente em utilização, estão desadequados face às exigências de velocidade e quantidade no processamento de dados, apresentando limitações nas características da CPU (velocidade desajustada e reduzida função multitarefa), na dimensão da memória RAM e sua ampliação, não satisfazendo as exigências crescentes do *software* específico para as artes gráficas, pelo que deverão ser substituídos por computadores Macintosh G5 *dual-core intel xeon* (ou superior).

Verifica-se que os clientes da EME fornecem, com crescente frequência, trabalhos em formatos com versões de programas mais recentes do que as existentes na EME, o que tem implicado o recurso a entidades exteriores para a sua execução, pelo que se deve proceder à respectiva actualização do *software* gráfico e à correspondente formação anteriormente referida.

Os monitores para utilização dos técnicos de pré-impressão têm já nove anos de utilização, influenciando negativamente a produtividade dos operadores e a qualidade dos trabalhos a executar, por já não reunirem os requisitos técnicos minimamente adequados às actividades: fiabilidade na visualização de cor e rigor na calibração de ecrã, pelo que devem ser adquiridos seis monitores profissionais.

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 nos trabalhos a quatro cores. Embora seja possível realizar trabalhos a quatro cores em máquinas de duas cores, a execução de alguns trabalhos torna-se impraticável por não cumprir os requisitos exigidos pelo cliente, em 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 trabalhos. 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.

Conforme se verifica na demonstração de resultados, os custos e perdas apresentaram, em 2008, um crescimento de cerca de 6,8%, para o que muito contribuíram os fornecimentos e serviços externos, cujo aumento se justificou pela necessidade de se executarem trabalhos gráficos em entidades externas, trabalhos esses cuja produção se revelou inadequada face à capacidade tecnológica actual da Editorial. 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.

Existe uma operação que é executada diariamente no sector de impressão e acabamento, e que designamos por «montagem de papel». Esta operação consiste em empilhar as folhas de papel a cerca de um metro de altura, sendo realizada sem qualquer apoio mecânico. O operador transporta nas mãos maços de folhas muito pesados e tem de se baixar para assentar as folhas num estrado de madeira colocado ao nível do chão. O exercício diário desta operação pode originar problemas de saúde na área lombar, como já sucedeu com um oficial de impressão da EME, que esteve diversos meses de baixa e trabalha hoje com muitas limitações físicas.

Com o objectivo de facilitar a operação de montagem de papel, foi feito um estudo para colocação de duas **plataformas elevatórias** (uma para apoio à impressão e outra para apoio à máquina de contar do acabamento). Estas plataformas possuem mecanismos hidráulicos que farão a elevação desejada, posicionando o estrado à altura ideal da operação, sem obrigar o operador a fazer grande esforço e a ter de se baixar com um elevado peso nas mãos. Trata-se de um investimento cujo custo se prevê seja de aproximadamente € 30 mil, e que se recomenda para 2010.

Espera-se que durante o ano de 2010 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 2010 (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 auto financiamento. Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2008 retiramos as seguintes conclusões:

- os resultados operacionais foram de € - 87 268 (contra € - 12 113) em relação ao ano transacto;
- os resultados financeiros apresentaram o valor de € 134 441, o que corresponde a um aumento relativamente ao ano anterior de 16% (€ 116 288);
- o resultado líquido do exercício foi de € 27 876 (contra € 102 369, em 2007).

No que respeita à situação patrimonial da EME, verifica-se que o *Activo* registou um valor de cerca de € 6,195 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.

Os proveitos e ganhos financeiros (€ +18 231) contribuíram para que se tivesse atingido um resultado líquido positivo, embora inferior a 2007, mas dentro dos parâmetros previstos para 2008. No ano corrente, com a actual evolução da facturação, estimamos a continuação de resultados líquidos positivos do exercício.

Os resultados obtidos viabilizam a manutenção da autonomia financeira e permitem melhorar a competitividade, o que constitui um grande desafio para a EME, e ao qual se responde com a decisão de **libertar recursos próprios (e disponíveis) para investimento**, visando o aumento da produtividade, o cumprimento dos compromissos de entrega dos trabalhos e a melhoria da qualidade.

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 crédito mal parado;
- capacidade de autofinanciamento.

6 — A envolvente externa

A envolvente externa é desenhada em função das oportunidades e ameaças originadas no recrudescer da concorrência, nas condições de mercado, nas modificações tecnológicas e na economia em geral.

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

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

Conforme se viu, grande parte dos clientes da EME são instituições públicas, o que, em termos de situação de dívida, implica que podem pagar tarde, mas pagam. Decorre deste facto que a facturação é um indicador importante de antecipação da situação financeira.

Verifica-se, assim que existe uma estabilização da facturação em torno dos € 4 milhões.

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.

Fig. 3: Consultas e Adjudicações à EME

Serviços Gráficos e de Distribuição		2008	2007	Variação	Índice de Adjudicação
Consultas à EME	N.º	894	880	2%	62%
	Valor	2.296.097	2.107.674	9%	
Adjudicações à EME	N.º	558	557	0%	64%
	Valor	1.467.154	1.171.664	25%	

Quando agrupadas por segmento de cliente, verificamos que, confirmando a tendência observada em relação a anos anteriores, as adjudicações por parte dos *Serviços do Ministério da Educação* continuam a aumentar significativamente, especialmente naqueles que são considerados *Serviços Centrais*.

Relativamente às propostas não adjudicadas de serviços gráficos e de distribuição, o **preço e o prazo de execução** são os critérios mais considerados para as **não adjudicações**. Conforme foi explicado, as causas das não adjudicações residem na perda de capacidade de resposta, resultante das encomendas em policromia e da exigência dos clientes, relativamente quer à qualidade, quer ao prazo de execução.

7 — Os concorrentes

A concorrência tem surgido devido à necessidade de penetração de várias empresas nos serviços públicos, que de início apresentam preços muito baixos, para voltarem a subir em obras subsequentes. Também relativamente a produtos específicos, tem-se verificado 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 transformar-se em oportunidades — assim, necessitamos de diversificar a carteira de clientes. A pesquisa de potenciais clientes pela análise dos vários segmentos de mercado para a realização de acções de informação/divulgação dos produtos; divulgação de produtos/serviços através de diversos canais: página da Web, *Correio EME*, *direct mail*, contactos pessoais (reuniões); contactos com os Serviços Centrais do ME (e Escolas) para avaliação da necessidade de novos produtos; realização de reuniões a partir de um plano de contactos, para divulgação dos serviços da EME junto de diversos organismos; realização de reuniões com escolas para avaliação de novos produtos/melhoramento dos que fazem parte do catálogo de produtos; pedidos de reuniões com organismos de outros Ministérios (para além dos Ministérios da Saúde e do Trabalho e da Solidariedade Social), Institutos Públicos, Universidades e Escolas em geral.

Foram identificadas as seguintes oportunidades:

- enquadramento institucional no Ministério da Educação, 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 da Educação.

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. – Falta de experiência em produtos em suporte multimédia. – Rigidez na gestão orçamental, devido ao enquadramento orçamental. – Regime de compras públicas lento. – 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"> – Capacidade de auto financiamento. – Inexistência de passivos financeiros ou crédito mal parado. – Utilização da «marca» Ministério da Educação. – Conhecimento do mercado das escolas. – Reserva de mercado de 60% da facturação. – Lealdade de clientes tradicionais. – Lealdade de um sector importante da força de trabalho. – Vontade de aprender por parte de alguns 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 da Educação, garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas. – Lançamento de novos produtos e serviços. – Vasto mercado potencial de serviços gráficos (sector público). – Conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores. – Mercado preferencial: no que diz respeito aos serviços do Ministério da Educação, existe a possibilidade de adjudicação directa.



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 2009 e Plano de Actividades de 2010

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.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (OE) em 2010

A EME pelo facto do seu enquadramento institucional no Ministério da Educação, beneficia, por um lado, de uma reserva de mercado, por outro, dispõe de um activo intangível importante: conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores.

Considerada a missão e a visão, foram formulados objectivos estratégicos para a EME referidos no Anexo A. Os objectivos para o QUAR 2010 foram formulados a partir destes, designadamente: objectivos estratégicos (OE) para os quais correspondem objectivos operacionais (OB):

- **OE 1** — Promover a **satisfação dos utentes/clientes**
 - OB2** — Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 90% das obras.

- **OE 2** — Garantir a sustentabilidade da **autonomia financeira**
 - OB1** — Atingir um **Valor Acrescentado Bruto (VAB)** que se situe entre os 2,1 e 2,3 milhões de euros.

 - OB4** — Aumentar o volume de **vendas directas**, 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.
 - OB3** — Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 6 e 11 mil euros.

 - OB5** — Atingir um nível de **qualidade** de pelo menos Bom entre 75% e 90% dos trabalhos gráficos e de distribuição.



OB6 — Atingir um nível de **qualidade** de pelo menos Bom entre 60% e 70% na avaliação das encomendas de produto acabado.

A satisfação dos utentes/clientes (**OE 1**) consegue-se, quando o serviço prestado corresponde às características da encomenda e preço. São também relevantes, o apoio técnico ao cliente, durante a execução, a entrega do serviço e o cumprimento do prazo acordado. A satisfação dos clientes é também determinada pelo aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços (**OE 3**), os quais visam obter ganhos 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 (OB)

Os dois primeiros objectivos são de **eficácia** aferida pelos resultados e pelo realizado. Para efeitos de avaliação tem a ponderação de 35%, distribuídos uniformemente.

OB1 — Atingir uma **situação patrimonial** que exprima o equilíbrio entre custos/perdas e proveitos/ganhos:

Indicador 1: Valor Acrescentado Bruto (VAB)

Meta: $2,1 \text{ M€} \leq \text{VAB} \leq 2,3 \text{ M€}$

Superação: Situar-se acima dos 2,3 M€

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

OBS: O VAB representa a diferença entre o valor dos bens produzidos e o custo das matérias-primas e dos serviços utilizados para os produzir, ou seja, tem como contrapartida os salários, juros e lucros acrescentados à produção pela empresa. O objectivo exprime o valor do trabalho que é acrescentado ao custo de produção. Deste modo, o valor meta do indicador **VAB** seria obtido no intervalo de 2,1 M€ e 2,3 M€, apurados através do mapa de demonstração anual dos resultados, utilizando a seguinte fórmula:

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

OB2 — Cumprir os **prazos de entrega** dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 90% das obras.

Indicador 2: Prazo de entrega dos trabalhos

Meta: Entre 75% e 90% de registos de obras com prazos cumpridos.

Superação: Maior que 90% de registos de obras com prazos cumpridos.

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

OBS: Acontece haver, por acordo entre a EME e os clientes, ajustamentos nos prazos previstos para entrega dos nossos serviços. Nestes casos, será registada a data acordada com o cliente.

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

OB3 — Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 6 e 11 mil euros.

Indicador 3: Propostas, aceites e aplicadas com ganhos apurados.

Meta: 5 propostas com ganho entre 6 mil e 11 mil euros

Superação: 3 ou menos propostas com ganho entre 6 mil e 11 mil euros

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

OB4 — Aumentar o volume de vendas directas, no total de vendas de produto acabado.

Indicador 4: Percentagem de vendas directas de produto acabado.

Meta: Vendas directas entre 40% e 42% do total de vendas de produto acabado.

Superação: Volume de vendas directas acima dos 42% do total.

Fonte de verificação: Programa de facturação da EME.

Os dois últimos objectivos são de **qualidade**, avaliada quer pela percepção dos utilizadores, quer em sentido técnico. Para efeitos de avaliação têm a ponderação de **30%** distribuídos uniformemente.

OB5 — Atingir um nível de **qualidade** de pelo menos BOM entre 75% e 90% dos trabalhos gráficos e de distribuição.

Indicador 5: Nível de **qualidade**

Meta: Bom e Muito Bom em 75 a 90% dos trabalhos gráficos e de distribuição

Superação: Bom e Muito Bom em mais de 90% dos trabalhos gráficos e de distribuição.



Fonte de verificação: Questionário preenchido e validado pelo cliente.

OBS: O nível de **qualidade** obtém-se pela relação (N.º de obras com classificação BOM e Muito BOM / N.º Obras Classificadas) * 100.

OB6 — Atingir um nível de **qualidade** de pelo menos BOM entre 60% e 70% na avaliação das encomendas de produto acabado.

Indicador 6: Nível de **qualidade**

Meta: Bom e Muito Bom em 60% a 70% das encomendas de produto acabado.

Superação: Bom e Muito Bom em mais de 70% das encomendas de produto acabado.

Fonte de verificação: Questionário preenchido e validado pelas escolas.

OBS: O nível de **qualidade** obtém-se pela relação (N.º respostas com classificação BOM e 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), a submeter à consideração do Conselho de Administração e integrados no plano de actividades para 2010.

Quadro de Avaliação e Responsabilização — 2010

OBJECTIVOS OPERACIONAIS	Resultado Ano 2009	Meta Ano 2010	Margem superação	Concretização			Desvíos
				Resultado	Classificação		
					Superou	Atingiu	
EFICÁCIA 35%							
Ob. 1 [OE2] Ponderação de 50% Atingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre os 2,1 e os 2,3 milhões de euros							
Ind.1 Valor Acrescentado Bruto (VAB)	2,2M€	2,1M€<VAB<2,3M€	> 2,3M€				
Peso 100%							
Ob. 2 [OE1] Ponderação de 50% Cumprir com os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 90% das obras							
Ind.2 Taxa de obras com prazos cumpridos	88%	75%<X<90%	> 90%				
Peso 100%							
EFICIÊNCIA 35%							
Ob. 3 [OE3] Ponderação de 50% Garantir a aplicação de propostas de melhoria consubstanciadas em ganhos entre 6 e 11 mil euros							
Ind.3 Número de propostas de melhoria aplicadas com sucesso	2 propostas no valor de € 11.000	5	3				
Peso 100%							
Ob. 4 [OE2] Ponderação de 50% Aumentar o volume de Vendas Directas, no total de vendas de Produto Acabado							
Ind.4 Taxa de vendas directas de produto acabado	40%	40%<VD<42%	>42%				
Peso 100%							
QUALIDADE 30%							
Ob. 5 [OE3] Ponderação de 50% Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 75% e 90% dos trabalhos gráficos e de distribuição							
Ind.5 Taxa de obras com classificação maior ou igual a Bom	85%	75%<Z<90%	>90%				
Peso 100%							
Ob. 6 [OE3] Ponderação de 50% Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 60% e 70% na avaliação das encomendas de Produto Acabado							
Ind.6 Taxa de respostas com classificação maior ou igual a Bom	Não existe histórico	60%<Z<70%	>70%				
Peso 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, sob a forma de projectos e actividades, que constam do presente documento.

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 2010
Projectos
<p>Projecto 1: Escalada para a qualidade (DE)</p> <p>Projecto 2: Registo electrónico dos tempos de produção (DP)</p> <p>Projecto 3: Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão (DP)</p> <p>Projecto 4: Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME (DAF)</p> <p>Projecto 5: Desenvolver um sistema de sugestões (DE)</p> <p>Projecto 6: Perfil de cada posto de trabalho (DAF)</p> <p>Projecto 7: Optimização da permanência das existências em armazém (DAF)</p> <p>Projecto 8: Melhoria das condições e fluxo da produção fabril (DP)</p> <p>Projecto 9: Aumentar a rotatividade dos recursos humanos (DAF)</p> <p>Projecto 10: Implementação de um sistema de custeio das secções (DAF)</p>
Actividades
<p>Actividade 1: Avaliação dos prazos de entrega (DD)</p> <p>Actividade 2: Avaliação do cumprimento das especificações de cada obra (DD)</p> <p>Actividade 3: Gestão dos canais de comercialização e das condições de venda (DD)</p> <p>Actividade 4: Edições e novos produtos (DD)</p> <p>Actividade 5: Revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)</p> <p>Actividade 6: Avaliação do mercado e formação de preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)</p> <p>Actividade 7: Gestão da bolsa de fornecedores (DD)</p> <p>Actividade 8: Divulgação dos 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: Prevenção de erros nas provas de exame e de aferição (DP)</p> <p>Actividade 15: Controlo de qualidade (DP)</p> <p>Actividade 16: Manutenção (DP)</p>

(Continua)

(Continuação)

Actividades
Actividade 17: Orçamento e controlo de gestão (DAF)
Actividade 18: Análise dos desvios custo-orçamento das obras gráficas e de distribuição (DAF)
Actividade 19: Recursos humanos (DAF)
Actividade 20: Facturação (DAF)
Actividade 21: Tesouraria e cobranças (DAF)
Actividade 22: Contabilidade (DAF)
Actividade 23: Aprovisionamento e gestão de <i>stocks</i> (DAF)
Actividade 24: Plano de Formação da EME (DAF)
Actividade 25: Assessoria, apoio administrativo e outras actividades do gabinete do Director Executivo (DE)
Actividade 26: Gestão do Plano e do Relatório de Actividades e do SIADAP (DE)
Actividade 27: Acções de formação internas – Análise contrastiva de obras realizadas (DE)
Actividade 28: Estágios e formação profissional inicial (DE)

PLANO DE ACTIVIDADES 2010

Quadro A — Prestar um melhor serviço ao cliente

Objectivos estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a qualidade Reforçar a confiança na EME 		
Objectivos	Indicadores	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver procedimentos visando a certificação. 	<p>P.1 — Ter concluído a monitorização e análise dos processos identificados.</p>	<p>Projecto 1: Escalada para a qualidade — Vítor Boavida</p>
<ul style="list-style-type: none"> Cumprir prazos de entrega. 	<p>A.1 — 60% dos trabalhos com desvio não superior a 3 dias entre o prazo proposto e o realizado.</p>	<p>Actividade 1: Avaliação dos prazos de entrega — Luís Dâmaso</p>
<ul style="list-style-type: none"> Cumprir especificações da obra. 	<p>A.2.1 e A.2.2 — Avaliação da qualidade pelo cliente superior a Bom entre 65% e 67%. A.2.3 — Obras repetidas: entre 7 e 9.</p>	<p>Actividade 2: Avaliação do cumprimento das especificações da obra — Jorge Rocha</p>
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar canais de distribuição e vendas. 	<p>A.3 — Aumentar as vendas directas para valores entre 35% e 45%.</p>	<p>Actividade 3: Gestão dos canais de comercialização e condições de venda — Luís Dâmaso</p>

QUADRO B

Quadro B — Garantir a sustentabilidade financeira

Objectivos Estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o volume de negócios • Controlar custos e aumentar proveitos 		
Objectivos	Indicadores	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar os custos e aumentar proveitos. • Diversificar produtos e serviços. • Apresentar preços mais competitivos. • Aprovisionar matéria-prima e produto acabado «<i>just in time</i>». 	<p>P.10 – Ter o sistema implementado até ao final do ano.</p> <p>A.4.1 — Novos produtos – entre 5 a 8.</p> <p>A.6.1 — Índice de cativação entre 50% e 60%.</p> <p>A.23 — Rotação da matéria-prima em <i>stock</i> entre 200 e 250 dias.</p>	<p>Projecto 10: Implementação de um sistema de custeio das secções (DAF)</p> <p>Actividade 4: Edições e novos produtos — Paulo Moreira</p> <p>Actividade 6: Avaliação do mercado e formação de preços dos serviços gráfico e de distribuição — Ana Patrícia</p> <p>Actividade 23: Optimização da permanência das existências em armazém — Luís Cláudio</p>



Quadro C — Produzir com qualidade e competitividade

Objectivos Estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar procedimentos, circuitos e processos de fabrico • Melhorar o planeamento e gestão da produção • Diversificar clientes, fornecedores e parceiros 		
Objectivos	Indicadores	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver mecanismos à prova de erro. • Reduzir tempos de espera. 	<p>P.2.1 — Ter realizado, até ao final do ano, o registo em todas as áreas.</p>	<p>Projecto 2: Registo electrónico dos tempos de produção – Rui Sebrosa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Promover a melhoria contínua no processo fabril. 	<p>P.3.1 — Aplicar o modelo no tempo previsto.</p>	<p>Projecto 3: Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão — Rui Sebrosa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o sistema de comunicação e informação. 	<p>P.4.1 — Ter realizado entre 2 a 4 alterações de relevo nos circuitos administrativos.</p>	<p>Projecto 4: Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME — João Graça</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade. 	<p>P.5.1 — Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões visando optimizar recursos e instrumentos de trabalho, de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p>	<p>Projecto 5: Desenvolver um sistema de sugestões — M.^a Júlia Antunes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto. 	<p>A.7.1 — Apuramento da qualidade dos fornecedores (aplicação de critérios de avaliação trimestral a todos os fornecedores).</p>	<p>Actividade 7: Gestão da bolsa de fornecedores — Ana Patrícia</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar a carteira de clientes. 	<p>A.8.1 – Facturação de novos clientes entre 40 e 60 mil euros. A.8.2 – Cumprimento das acções do plano de divulgação entre 70% e 80%.</p>	<p>Actividade 8: Divulgação dos serviços e produtos da EME — Luís Dâmaso</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar mecanismos de decisão com base na avaliação dos resultados das obras encerradas. 	<p>A.18.1 — Ter realizado a análise até ao final do mês seguinte de cada trimestre. A.18.2 — Situar o desvio entre o orçamentado e o realizado. * (Ver quadro inserido na página seguinte.)</p>	<p>Actividade 18: Análise de desvios de custo/orçamento — João Graça</p>

Quadro D — Melhorar as competências e a tecnologia

Objectivos Estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver espírito crítico • Desenvolver competências técnicas • Promover o espírito de equipa 		
Objectivos	Indicadores	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver competências técnicas. 	<p>P.6.1 — Ter realizado, até ao final do 1.º semestre, relativamente à DAF e DD; até ao final do ano ter concluído os restantes.</p>	<p>Projecto 6: Perfil de cada posto de trabalho — João Ferrão</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver conhecimentos na óptica do utilizador, sobre o processo produtivo. 	<p>A.27 — Ter realizado as acções de formação com a avaliação de Bom.</p>	<p>Actividade 27: Acção de formação interna — DP</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver acções de formação de análise de casos de (in)sucesso no processo de produção. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um programa de entreaajuda entre secções. 	<p>P.9 — Te-r conseguido que entre 4 e 7 pessoas (DAF, DD, DP) tenham realizado, sem interrupção, tarefas novas, com a duração de 2 e 4 semanas.</p>	<p>Projecto 9: Aumentar a rotatividade dos recursos humanos — Luís Gonzaga</p>

*

	Valor Total	Desvio tolerável	% Máxima
<	100,00 €	até 40%	40%
≥	100,00 €	35,00 €	35%
≥	250,00 €	75,00 €	30%
≥	500,00 €	125,00 €	25%
≥	1.000,00 €	150,00 €	15%
≥	5.000,00 €	400,00 €	8%
≥	10.000,00 €	500,00 €	5%
≥	50.000,00 €	1.000,00 €	2%
≥	100.000,00 €	1.500,00 €	1,5%

FUNDAMENTAÇÃO

A – Prestar um melhor serviço ao cliente

Projecto 1 – Escalada para 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 – Avaliação dos 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 – Avaliação do 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 – Gestão dos 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 – Edições e novos produtos: Há que proceder a uma renovação constante 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.

Actividade 5 – 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 *síte* 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 8 – Divulgação dos 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 da Educação – 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 7 – Optimização da permanência das existências em armazém: Esta actividade pretende desenvolver um sistema de entregas de matéria-prima e de produto acabado “just in time”, de forma a adequar os respectivos stocks às necessidades de produção e dos clientes.

Projecto 10 – Implementação de um sistema de custeio/valorização das secções (actividades) da EME: Esta actividade pretende desenvolver um sistema que permita controlar os custos e aumentar os proveitos.

Actividade 6 - Avaliação do 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.

Actividade 17 – Orçamento e controlo de gestão: Planeamento macro da EME e criação de indicadores de controlo interno.

Actividade 18 – Análise dos desvios de custo-orçamento das obras gráficas e de distribuição: Com o objectivo de aperfeiçoar os mecanismos de decisão com base na avaliação dos resultados das obras encerradas, esta actividade visa reduzir os tempos de execução e melhorar o processo de análise dos desvios das obras e conseqüente encerramento.

C – Produzir com qualidade e competitividade

Projecto 2 – 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 3 – Aplicação de 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.

Projecto 4 – Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME: Visto o circuito dos processos administrativos das obras, desde que estas são abertas até ao seu encerramento, ser um processo moroso e burocrático, o objectivo deste projecto é otimizar o percurso e os procedimentos, de forma a reduzir tempo e custos.

Projecto 5 – 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 de projecto.

Projecto 8 – Melhoria das condições e fluxo da produção fabril: Pretende alterar o fluxo de trabalho, de forma a otimizar os tempos de produção; e melhorar as condições de iluminação da nave fabril, com reflexos positivos, entre outros, no consumo de energia eléctrica.

Actividade 7 – Gestão da bolsa de fornecedores: Pretende-se com esta actividade seleccionar os parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto, disponibilizando informação relativa à avaliação dos fornecedores.

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: Prevenção de erros nas provas de exame e de aferição: Esta actividade pretende desenvolver, na área da produção gráfica, competências que permitam a minimização de erros.

Actividade 15: 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 16: 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.

D – Melhorar as competências e as tecnologias

Projecto 6 – Perfil de cada posto de trabalho: Descrição de cada posto de trabalho (*job description*) com o objectivo de permitir desenvolver as competências técnicas de cada um.

Projecto 9 – Aumentar a rotatividade dos recursos humanos: Pretende tornar mais polivalentes as competências profissionais individuais dos trabalhadores, de forma a conseguir que um determinado número de pessoas realizem ou possam estar habilitados a concretizar novas tarefas.

Actividade 27 – Acções de formação interna – Análise contrastiva de obras realizadas: Nesta acção de formação, será feita uma análise retrospectiva às ordens de fabrico que foram executadas com sucesso, bem como às que não foram bem-sucedidas. Os formandos são incentivados a encontrar soluções para os problemas que se levantaram, com o objectivo de melhorar os actuais procedimentos de trabalho, procurando evitar a ocorrência de erros.

E – Actividades Diversas

Actividade 19 – Recursos humanos: Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

Actividade 20 – Facturação: Assegurar o sistema de facturação da EME e documentação inerente.

Actividade 21 – 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 22 – Contabilidade: Manutenção do sistema contabilístico de suporte à actividade da EME.

Actividade 23 – 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 24 – Plano de Formação da EME: No sentido de desenvolver as competências dos funcionários da EME, esta actividade pretende planear e realizar as acções de formação constantes do Plano de Formação da EME.

Actividade 25 – 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.

Actividade 26 – 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 28 – Acção de formação – 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.

Designação
Escalada para a qualidade
Código
P1
Objectivo estratégico

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

Indicadores e metas

Ter concluído o relatório nos prazos indicados, abrangendo as acções 1 a 3.

Acções a desenvolver

1. Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar o desempenho e monitorização desses processos.
2. Medir, monitorizar e analisar esses processos.
3. Implementar acções necessárias para atingir resultados planeados e a melhoria contínua desses processos.

Intervenientes
Gestor: Vítor Boavida

Equipa: Teles da Silva

Previsão de custos

€ 5651,80

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

Registo electrónico dos tempos de produção

Código

P2

Objectivo estratégico

Reduzir tempos de espera.

Indicadores e metas

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

Ações a desenvolver

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

Intervenientes

Gestor: Rui Sebroza

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

Previsão de custos

€ 1350

Etapas de desenvolvimento do 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

Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão

Código

P3

Objectivo estratégico

Promover a melhoria contínua no processo fabril

Indicadores e metas

Realizar as acções 1 e 2 até ao final do ano.

Acções a desenvolver

1. Realizar eventos de mudança.
2. Controlar e corrigir a aplicação do modelo em campo.
3. Avaliação dos resultados obtidos com a mudança organizacional.

Intervenientes
Gestor: Rui Sebroza

Equipa: Vítor Antunes

Previsão de custos

€ 1702,70

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												

PROJECTO 4

Designação

Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME

Código

P4

Objectivo estratégico

Melhorar o sistema de comunicação e informação.

Indicadores e metas

Ter realizado alterações de relevo nos circuitos administrativos.

Ações a desenvolver

A1 – Optimização dos circuitos administrativos.

Intervenientes

Gestor: João Graça

Equipa: Luís Dâmaso; Rui Sebrosa; Cassilda Baptista

Previsão de custos

€ 536,70

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
Desenvolver um sistema de sugestões
Código
P5
Objectivo estratégico

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

Indicadores e metas

Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões, visando optimizar 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. Recepção e registo de ideias.
4. Submeter a despacho superior.
5. Desencadear procedimentos tendentes à persecução/execução da ideia/sugestão.
6. Publicitar na intranet o número de ideias aceites e implementadas.
7. Elaboração de um mapa trimestral demonstrativo das acções realizadas.
8. Elaboração de um mapa anual demonstrativo do grau de realização do projecto.

Intervenientes
Gestor: Maria Júlia Antunes

Equipa: Lurdes Peixinho; Pedro Esteves

Previsão de custos

€ 727,50

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.
Acções 1 a 6												
Acções 1 a 6												

PROJECTO 6

Designação

Perfil de cada posto de trabalho

Código

P6

Objectivo estratégico

Registo das competências técnicas dos recursos humanos da EME.

Indicadores e meta

Ter efectuado, até ao final do 1.º semestre, o trabalho necessário relativamente à DAF e DD; até ao final do ano, ter concluído os restantes.

Ações a desenvolver

Descrição de cada posto de trabalho (*job description*).

Recursos Humanos

Responsável: João Ferrão

Equipa: Natália Lopes

Previsão de custos

€ 390,00

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.
DAF e DD												
DP e DE												

Designação

Optimização da permanência das existências em armazém

Código

P7

Objectivo estratégico

- Aprovisionar matéria-prima e produto acabado *just in time*.

Indicadores e metas

- 1 – Rotação de matéria-prima em *stock* entre (por definir).
- 2 – Rotação do produto acabado em *stock* entre (por definir).

Ações a desenvolver

- 1 – Eliminação dos desperdícios e aumento da rotação de *stocks* no armazém de matéria-prima.
- 2 – Eliminação dos desperdícios e aumento da rotação de *stocks* no armazém de produto acabado.

Intervenientes

Gestor: Luís Cláudio

Equipa: Luís Dâmaso; Rui Sebroza

Previsão de custos

€ 466,20

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												

PROJECTO 8

Designação

Melhoria das condições e fluxo da produção fabril

Código

P8

Objectivo estratégico

- Alterar o fluxo de trabalho da produção gráfica, adequando-o ao equipamento existente e ao equipamento a adquirir num futuro próximo, de forma a otimizar os tempos de produção.
- Alterar a iluminação da nave fabril, de forma a ter uma luminosidade constante, de acordo com as exigências da análise de cor na área gráfica, assim como a obter uma redução acentuada quer no consumo eléctrico, quer na manutenção dos equipamentos.

Indicadores e metas

- Avaliar as condições de produção gráfica.
- Elaborar uma lista das alterações ao fluxo de produção gráfica para adequá-lo ao equipamento existente e ao equipamento a adquirir num futuro próximo.
- Avaliar o consumo da iluminação fabril e os gastos daí decorrentes.
- Elaborar um projecto de alteração da iluminação fabril.

Ações a desenvolver

1. Estudo da viabilidade técnico-económica para a transferência de equipamentos.
2. Estudo da viabilidade técnico-económica para a alteração da iluminação fabril.
3. Relatório com o estudo da viabilidade técnico-económica para a transferência de equipamentos.
4. Relatório com o estudo da viabilidade técnico-económica para a alteração da iluminação fabril.

Intervenientes

Gestor: José Manuel Cabaço

Equipa: Rui Sebroza, Teles da Silva, Vítor Antunes

Previsão de custos

€ 31 500



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												
Acção 2												
Acção 3												
Acção 4												

PROJECTO 9

Designação

Aumentar a rotatividade dos recursos humanos

Código

P9

Objectivo estratégico

Desenvolver um programa de entreajuda entre secções.

Indicador e metas

Ter conseguido que entre 4 e 7 pessoas (DAF, DD, DP) tenham realizado, sem interrupção, tarefas novas, com a duração de 2 e 4 semanas.

Acções a desenvolver

1. Definir quais as secções/pessoas onde poderá ser implementada esta actividade.
2. Realização de acções de formação (internas e/ou externas).
3. Concretização da execução das tarefas.

Intervenientes

Gestor: Luís Gonzaga

Equipa: João Graça; Luís Dâmaso; J.M. Cabaço; Rui Sebroza

Previsão de custos

€ 811,40

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

Implementação de um sistema de custeio/valorização das secções (actividades) da EME

Código

P10

Objectivo estratégico

Controlar custos e aumentar proveitos.

Indicador e metas

Ter o sistema implementado até ao final do ano.

Ações a desenvolver

A1 – Identificação das secções/actividades e determinação da metodologia de cálculo.

A2 – Determinação dos custos e proveitos das secções/actividades.

Intervenientes

Gestor: João Graça

Equipa: Rui Sebroso, Ana Patrícia

Previsão de custos

€ 1500

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

Avaliação dos prazos de entrega

Código

A1

Objectivos

Melhorar a qualidade / Reforçar a confiança na EME.

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

- 60% dos trabalhos com desvio não superior a 3 dias entre o prazo proposto e realizado.
- 90% das respostas ao inquérito de satisfação dos clientes no critério «Prazo de entrega» e «Qualidade da entrega» classificadas com grau de satisfação «Bom» e «Muito Bom».

Intervenientes

Gestor: Luís Dâmaso

Equipa: J.M. Cabaço; Rui Sebroza; Jorge Rocha; Pedro Esteves



ACTIVIDADE 2

Designação

Avaliação do cumprimento das especificações de cada obra

Código

A2

Objectivos

Cumprir especificações da obra.

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. Registrar reclamações e casos de sucesso.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Gestor: Jorge Rocha

Equipa: Adélia Paiva; Pedro Esteves; Paula Branco

Designação

Gestão dos canais de comercialização e das condições de venda

Código

A3

Objectivos

Melhorar canais de comercialização e venda.

Ações a desenvolver

1. Análise trimestral da evolução da facturação do produto acabado por canal de venda. (Fonte de verificação: resultados da facturação do produto acabado.)
2. Monitorização das alterações às condições gerais de venda realizadas no final de 2008 e avaliação da necessidade de eventuais correcções.
3. Avaliação da necessidade de ajustamento dos canais de venda e respectivas condições de venda.

Resultados a obter

- Aumentar as vendas directas para valores entre os 35% e os 45% da facturação total.
- Facturação do Produto Acabado para valores entre 50% e 60% da facturação total.

Intervenientes

Gestor: Luís Dâmaso

Equipa: Filomena Granjo; José Cotrim



ACTIVIDADE 4

Designação

Edições e novos produtos

Código

A4

Objectivos

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 (1 livro por trimestre).
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 produtos ou serviços por trimestre).

Resultados a obter

Conseguir entre 3 a 5 novos produtos.

Intervenientes

Gestor: Paulo Moreira

Equipa: Isabel Lopes; Paula Almeida; Vítor Brito; Luís Dâmaso;

Armindo Alves

Designação

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.
- 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.

Ações a desenvolver

- Revisão gráfica dos trabalhos em curso na óptica do controlo da qualidade e da minimização de desvios.
- Apoio à Direcção de Distribuição e à Direcção Executiva em tarefas de índole variada.
- Participação na concepção de novos produtos gráficos e posterior acompanhamento durante a produção.
- Manutenção da base de dados da biblioteca do SDNP.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Gestor: Paulo Moreira

Equipa: Isabel Lopes; Paula Almeida; Vítor Brito



ACTIVIDADE 6

Designação

Avaliação do mercado e formação de preços dos serviços gráfico e de distribuição

Código

A6

Objectivos

Apresentar preços mais competitivos.

Acções a desenvolver

1. Análise da informação apurada relativa a consultas, adjudicações e facturação.
2. Elaboração de orçamentos de prestação de serviço gráfico e de distribuição.
3. Manutenção e actualização das bases de dados relativas a cliente, produtos e serviços.
4. Tratamento, disponibilização e análise da informação sobre indicadores relativos a clientes e produtos.

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.)

Intervenientes

Gestor: Ana Patrícia

Equipa: João Penedo; Jorge Matias

Designação

Gestão da bolsa de fornecedores

Código

A7

Objectivos

Seleccionar parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto.

Ações a desenvolver

1. Complementar a base de dados de fornecedores existente no SAMP com informação relevante.
2. Criar um formulário que permita anexar, para cada fornecedor, informação relativa a trabalhos por ele executados.
3. Elaborar relatórios relativos à avaliação de fornecedores.

Resultados a obter

Aplicação dos 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



ACTIVIDADE 8

Designação

Divulgação dos produtos e serviços da EME

Código

A8

Objectivos

Diversificar clientes.

Acções a desenvolver

1. Definição do plano trimestral de contactos com potenciais clientes. Apresentação de serviços.
2. Definição de um plano trimestral de divulgação de produtos e serviços: segmentos a atingir, formatos e meios de divulgação.
3. Avaliação do retorno das campanhas de divulgação (análise da origem das encomendas).

Resultados a obter

- Facturação de novos clientes entre 40 e 60 mil euros. (Fonte de verificação: apuramento de facturação.)
- Cumprimento das acções do plano de divulgação, entre 70% e 80%.

Intervenientes

Gestor: Luís Dâmaso

Equipa: Jorge Rocha; Paulo Moreira; Armino Alves; Pedro Esteves;
José Cotrim; Paula Branco

Designação

Pré-impressão

Código

A9

Objectivos

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

- Digitalização e tratamento de imagem.
- Paginação e edição electrónica.
- Imposição electrónica de documentos.
- Impressão de *ozalides* digitais.
- 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; António Félix; Olga Gabriel; Rui Cabaço; António Penedo; Fernando Gonçalves; Armando Silva; Ricardo Moleiro



ACTIVIDADE 10

Designação

Impressão *Offset*

Código

A10

Objectivos

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

Acções a desenvolver

- Envio de ficheiros digitais impostos para gravação de chapas em CTP.
- Impressão *offset* em formato aberto a uma ou mais cores.
- Impressão tipográfica de sacos, envelopes e cartões.
- 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

Objectivos

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

- Corte em guilhotina.
- Dobra.
- Encasamento e acabamento em máquina de revista.
- Alceamento e acabamento em máquina de livro de capa mole.
- Acabamento manual em bancada.
- Outras operações de acabamento.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Gestor: Rui Sebroza

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

ACTIVIDADE 12**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.

Acções a desenvolver

- Embalagem em máquina ou manual para produtos acabados da EME ou de entidades terceiras.
- Pesagem de remessas.
- Emissão de guias de transporte para expedição
- Disponibilização de 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 da Educação.

Ações a desenvolver

- Preparação das bases de dados de apoio: escolas, disciplinas com exames e calendários.
- Contactos com Forças de Segurança.
- Emissão de Requisições de Provas.
- Emissão de Guias de Entrega.
- Orçamentação.
- Recepção de originais das provas.
- Pré-impressão.
- Validação, pelo GAVE, das fases de pré-impressão.
- Impressão e acabamento das provas e impressão dos rótulos dos sacos.
- Controlos de qualidade internos.
- Entrega das remessas à entidade receptora.
- Acompanhamento da 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).



ACTIVIDADE 14

Designação

Prevenção de erros nas provas de exame e de aferição

Código

A14

Objectivos

Desenvolver competências na produção gráfica para minimizar erros.

Açções a desenvolver

1. Identificar e analisar os erros no processo de execução dos Exames Nacionais/Provas de Aferição.
2. Estudo e aplicação das acções, de forma a anular/minimizar os erros.

Resultados a obter

Ter realizado até duas acções até ao final do ano.

Intervenientes

Responsável: José Manuel Cabaço

Equipa: e Rui Sebroso, Vítor Antunes, Lurdes Pena

Designação

Controlo de Qualidade

Código

A15

Objectivos

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: José Teles da Silva

Equipa: em colaboração com todos os chefes de secção



ACTIVIDADE 16

Designação

Manutenção

Código

A16

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.

Ações a desenvolver

- Manutenção de uma Base de Dados dos PA (Pedidos de Assistência) com todos os elementos necessários a um registo histórico.
- Idem para os PP (Pedidos de Preço).

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

Intervenientes

Gestor: J.M. Teles da Silva

Equipa: Jorge Ferreira

Designação

Orçamento e controlo de gestão

Código

A17

Objectivos

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

Ações a desenvolver

- Colaboração na elaboração do orçamento geral da EME.
- Actualização da tabela de imputação.
- Realização da contabilidade dos custos.
- 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



ACTIVIDADE 18

Designação

Análise dos desvios custo-orçamento das obras gráficas e de distribuição

Código

A18

Objectivos

Aperfeiçoar mecanismos de decisão com base na avaliação dos resultados das obras encerradas.

Ações a desenvolver

1. Análise e definição dos intervalos do orçamento e respectivos desvios.
2. Diminuição do tempo de análise dos desvios das obras e o consequente encerramento das mesmas.
3. Publicação de relatório trimestral.

Resultados a obter

1. Ter realizado a análise até ao final do mês seguinte de cada trimestre. (Fonte de verificação: análise trimestral.)
2. Determinar «desvios-tipo» razoáveis entre o orçamentado e o realizado.
3. *Report* trimestral.

Intervenientes

Gestor: João Graça

Equipa: Rui Sebroza, Cassilda Ferreira, João Penedo, Pedro Esteves

Designação

Recursos Humanos

Código

A19

Objectivos

- Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

Ações a desenvolver

- Progressão de carreiras em função da avaliação do desempenho.
- Controlo de assiduidade.
- Processamento de salários.
- Elaboração do plano de formação e acompanhamento do seu desenvolvimento.
- Elaboração do Balanço Social.
- Tratamento da recepção e da entrega da correspondência.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: João Ferrão

Equipa: José Carlos; Natália Lopes



ACTIVIDADE 20

Designação

Facturação

Código

A20

Objectivos

- Assegurar o sistema de facturação da EME e documentação inerente.

Acções a desenvolver

- 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; Nuno Garcia

Designação

Tesouraria e Cobranças

Código

A21

Objectivos

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

Ações a desenvolver

- Planeamento e registo dos pagamentos e recebimentos.
- Efectuação do controlo de crédito.
- Realização e registo dos pagamentos e recebimentos.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Vítor Amaro

Equipa: Olinda Macedo; Viriato Carvalho



ACTIVIDADE 22

Designação

Contabilidade

Código

A22

Objectivos

- Manutenção do sistema contabilístico de suporte à actividade da EME.

Acções a desenvolver

- Realização da contabilidade e elaboração dos respectivos mapas de suporte.
- 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

A23

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

- Aquisição dos *inputs* necessários de acordo com a legislação inerente à EME.
- Manutenção do património da EME em bom estado de uso.
- Realização de forma mais eficiente das aquisições da EME.
- Registo e controlo das entregas, recebimentos e acondicionamento da matéria-prima e do produto acabado.
- Higienização e limpeza das instalações da EME.
- 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; Pedro Correia; Gonçalo Martins; Natália Peres; Paulo Esteves (Chefe de Secção); Maria de Lurdes; Maria Fernanda; Laurentina Monteiro; Helena Alves; Maria Aurora; Alcina Peres



ACTIVIDADE 24

Designação

Plano de formação da EME

Código

A24

Objectivos

- Desenvolver as competências dos funcionários da EME.

Acções a desenvolver

- Realização das acções de formação aprovadas e constantes do «Plano de Acções de Formação 2010».

Resultados a obter

- Frequência das acções de formação constantes do Anexo 1.

Intervenientes

Responsável: Luís Gonzaga

Equipa: Vítor Boavida; João Ferrão

Designação

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

Código

A25

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



ACTIVIDADE 26

Designação

Gestão do Plano e do Relatório de Actividades e do SIADAP

Código

A26

Objectivos

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

Ações a desenvolver

1. Recolha de dados e monitorização das variáveis que constituem o QUAR e SIADAP.
2. Construção de um sistema de informação que permita compilar e disponibilizar *outputs*.
3. Elaboração de relatórios trimestrais.

Resultados a obter

- Elaboração de relatórios trimestrais.

Intervenientes

Gestor: Vítor Boavida

Equipa: Ana Patrícia; Paula Almeida; Isabel Lopes

Designação

Ação de Formação Interna – Análise contrastiva de obras realizadas

Código

A27

Objectivo estratégico

Desenvolver acções de formação de análise de casos de (in)sucesso no processo de produção.

Indicador e meta

Ter realizado a acção de formação até ao final do ano.

Acções a desenvolver

A1 – Realizar a acção de formação.

Intervenientes

Gestor: Rui Sebroza

Equipa: Vítor Antunes

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												



ACTIVIDADE 28

Designação

Ação de Formação – Estágios e Formação Inicial

Código

A28

Objectivos

Proporcionar estágios e formação inicial.

Ações a desenvolver

- Planeamento do sistema de instrução em articulação com a entidade formadora.
- Desenvolvimento do processo de aprendizagem.
- Avaliação.

Resultados a obter

Conclusão do estágio (2-3 elementos).

Intervenientes

Gestor: Vítor Boavida

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

ANEXO 1

PLANO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO

Plano de Acções de Formação 2010

Área de Formação	Objectivos	Designação da Acção/Curso
A - Gestão em geral	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Gestão de Produção QUAR/SIADAP Contratação Pública
B - Gestão Financeira e Contabilidade	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Contabilidade Orçamental
C - Gestão de Recursos Humanos	Desenvolver competências de chefia na área dos Recursos Humanos	Nova Legislação do Trabalho Análise e Descrição de Funções
D - Informática	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Office Excel Access Nível Avançado
E - Pré-Impressão	Desenvolvimento de competências dos colaboradores Nível Inicial	Adobe Photoshop Corel Draw Adobe Illustrator Quark Xpress
	Desenvolvimento de competências dos colaboradores Nível Avançado	Sistema MAC OS X Prinect Signa Station Adobe Photoshop Corel Draw Adobe Illustrator Adobe Indesign Quark Xpress

Plano de Acções de Formação 2010

Área de Formação	Objectivos	Designação da Acção/Curso
F- Impressão e Acabamento	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Gestão de Cor nas Artes Gráficas Impressão - Nível Inicial Impressão - Nível Avançado CTP Acabamento - Nível Inicial Acabamento - Nível Avançado Corte
G - Logística	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Expedição - Nível Avançado
I - Mercado e Vendas	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Técnicas de Venda Qualidade de serviço ao cliente Como apresentar e negociar propostas Marketing e publicidade na internet Customer relationship Novo acordo Ortográfico Contratos Públicos
J- Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	Conhecimentos básicos e atitudes positivas Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Gestão da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
L - Outras	Desenvolvimento de competências dos colaboradores Tomar conhecimento dos novos produtos e das inovações nos equipamentos gráficos	Secretariado Feiras

Valor orçamentado para o ano de 2010 relativamente a esta rubrica (02.02.15) : € 18.900

ANEXO 2

PLANO DE INVESTIMENTOS

PLANO DE INVESTIMENTOS 2010

Rúbrica Orçamental	Código	Objectivos	Acções previstas/em curso	Valor
Equipamento Informático	07.01.07	Renovação do equipamento informático	Aquisição de PCs de secretária e monitores (EME)	
			Total orçamentado na rúbrica	9.451
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 rúbrica	37.802
Equipamento administrativo	07.01.09	Renovação do património mobiliário	Aquisição de mobiliário diverso (EME)	
			Total orçamentado na rúbrica	2.363
Equipamento básico	07.01.10	Renovação do equipamento de apoio ao negócio da EME	Aquisição de Mac's G5 (Pré-Impressão) Aquisição de monitores (Pré-Impressão) Aquisição de plataformas elevatórias (Impressão/Acabamento)	
			Total orçamentado na rúbrica	51.975
Ferramentas e utensílios	07.01.11	Renovação de ferramentas e utensílios	Aquisições diversas (EME)	
			Total orçamentado na rúbrica	2.356
Outros Investimentos	07.01.15	Investimentos em equipamentos de natureza diversa de apoio à actividade da EME	Aquisições diversas (EME)	
			Total orçamentado na rúbrica	2.363
Valor total previsto para investimento em bens de capital na rubrica orçamental (07.01.00)				106.310

