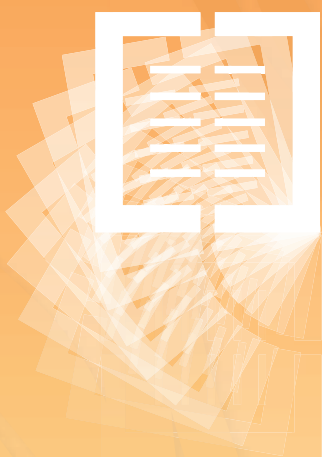
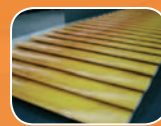


# PLANO DE ACTIVIDADES



Editorial  
do Ministério  
da Educação

## 2008



Visto

Aprovado, por unanimidade,  
em reunião do CA de  
21 maio 2008



PLANO DE ACTIVIDADES 2008

## ÍNDICE

LINHAS DE ACÇÃO EM 2008 .....	5
PROJECTOS E ACTIVIDADES DOS PROGRAMAS .....	21
Anexo I – Plano de Investimentos .....	73
Anexo II – Plano de Formação .....	75
Anexo III – Organograma .....	77

O Plano de Actividades da Editorial do Ministério da Educação (EME) para 2008 será desenvolvido a partir do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) a que se refere a Lei n.º 66/2007, de 28 de Dezembro. Foi o mesmo aprovado em Conselho de Administração da EME, a 19 de Março do corrente, e enviado à tutela para aprovação. Do QUAR deve constar a missão da EME, os seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), os objectivos operacionais e as condicionantes da sua concretização.

### **MISSÃO DA EME**

As entidades que compõem o sector público têm características diferentes que se devem 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 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.

O DL 648/76 de 31 Julho institui a EME como organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, dependente da Secretaria Geral (SG) do Ministério da Educação (ME), cuja actividade económica principal era (e continua a ser), a edição, a impressão e a distribuição de suportes de informação gravados.

Os recursos financeiros do orçamento da EME, e o seu património em geral, provêm exclusivamente da venda dos produtos desta actividade. A Lei Orgânica do Ministério da Educação (DL 213/2006 de 27 de Outubro) menciona no art.º 24 que «até à definição do respectivo estatuto jurídico, a EME continua a reger-se pelas disposições normativas que lhe são aplicáveis.»

Tendo em consideração a sua natureza jurídica e as disposições legais em vigor, nomeadamente a Lei n.º 8/90, de 20 de Fevereiro, e o Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho, a EME está abrangida pelo regime de administração financeira do Estado, competindo-lhe aplicar e prestar contas à luz do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), sector Educação, e cumprir o princípio da unidade de tesouraria.



Para o efeito, elabora anualmente um orçamento privativo, ficando a sua execução dependente da aprovação, na Assembleia da República, do Orçamento Geral do Estado. Prepara ainda o Balanço e Demonstração de Resultados Previsionais.

Muito sinteticamente podemos definir a EME como um organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, dependente da Secretaria Geral (SG) do Ministério da Educação (ME), cuja actividade económica principal é a edição, impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. Deste modo, é missão da EME oferecer produtos ou serviços segundo os requisitos indicados pelo utente, cujas necessidades e expectativas se referem às características e à qualidade dos produtos, ao acompanhamento e entrega do serviço, ao preço e ao 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.

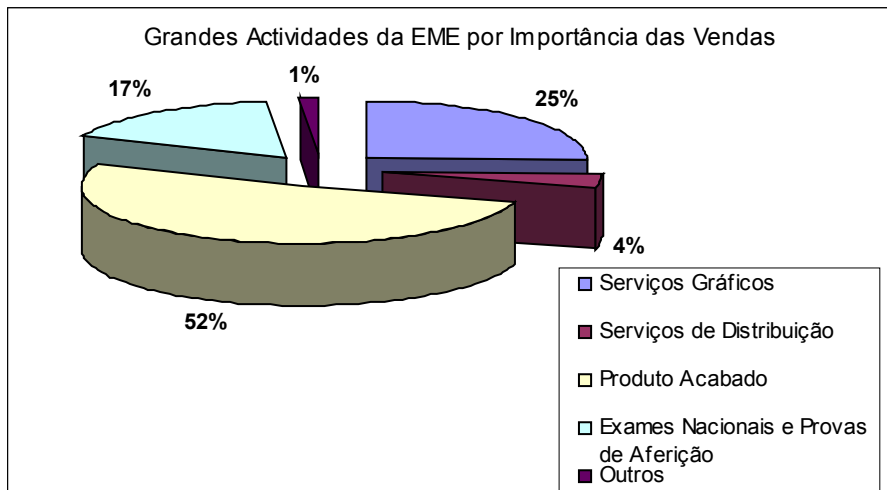
## CONTEXTO DO PLANO DE ACTIVIDADES

A prestação de serviços da EME, concretiza-se em cinco grandes actividades produtivas: **Serviço Gráfico, Serviço de Distribuição, Exames Nacionais, Produto Acabado e Outros** (Figura 1).

### As actividades e as vendas

As actividades da EME concretizaram-se num acréscimo da facturação total no ano de 2007 (3,5 % relativamente a 2006), o que representa um valor de 4,059 milhões de euros. Destaca-se ainda a perda da importância relativa dos Exames Nacionais que passou de 19 %, em 2006, para 17 % em 2007.

**Figura 1 – Grandes actividades da EME em 2007 por importância das vendas (s/IVA)**



A análise da importância relativa da procura por utente, e consoante as actividades referidas anteriormente, dá-nos uma ideia do impacto que variações súbitas na procura, não imputáveis à intervenção da EME (variações exógenas), podem ter no grau de cumprimento das metas a que nos propomos neste plano de actividades, constituindo condicionantes de realização dos objectivos, ou melhor, «contingências não previsíveis» referidas no art.º 8º alínea d) da **Lei n.º 66-B/2007**.

Em 2007, o volume total de facturação do **produto acabado** da EME atingiu os 2.151 milhares de euros. Este valor representa um acréscimo de 37,5 mil euros (+1,8 %) relativamente ao valor de 2006. Contudo, espera-se, para 2008, a consolidação da tendência de evolução negativa que se vem verificando. A grande maioria dos artigos registou, em 2007, um decréscimo de vendas relativamente a 2006, tendo sido esta redução compensada pelo aumento do preço unitário de venda das cadernetas do aluno, e sobretudo, pela a edição do livro de registo das actividades diárias do 1.º ciclo, com vendas na ordem dos 123 mil euros.



Os **impressos** têm peso significativo (91 %) na facturação do **produto acabado**. Estão classificados como impressos, entre outro, os boletins de inscrição para exames nacionais, as cadernetas do aluno e os livros de registo de sumários. Nos últimos anos, tem vindo a verificar-se uma concentração das vendas nestes produtos, e uma redução substancial nos restantes. Deste modo, as vendas dos restantes impressos têm perdido nos últimos anos importância relativa no produto acabado, revelando uma tendência negativa ao cair, em 2007, para 24 % ( 518 mil euros), valor que em 2006 era de 29 % (620 mil euros), mostrando, mais uma vez, a quebra contínua nas vendas. O artigo com maior volume de facturação foi o «Boletim de inscrição e brochura regulamentar dos exames nacionais do ensino secundário» que representou em 2007, 22 % da facturação de todo o produto acabado, com o valor de 467 mil euros, não se esperando uma diminuição das respectivas vendas em 2008.

Conforme pedido ao organismo autor, aguardamos que sejam relançadas as edições dos livros «Questões de Exame» da autoria do GAVE, cujo potencial de vendas é muito grande.

Em 2007, facturação total dos **Revendedores Autorizados** (RA) foi de 1.474.mil euros, o que representou 69 % das vendas do produto acabado, contra 1.706 mil euros em 2006, ou seja, menos 12 %. Estes valores significam que o crescimento do segmento escolas e do segmento particulares, em 2007, foi superior a 230 mil euros, situando-se agora nos 676 mil euros. A sustentação desta rede de RA dependerá, fundamentalmente, da evolução da procura e do número de produtos a disponibilizar. Na situação actual, devem coexistir os canais *off-line* com o reforço do *on-line*; este último com facilidades de encomenda e transacção monetária, será implementado durante 2008.

Os **Exames Nacionais** e as **Provas de Aferição**, constituem para a EME, uma «área reservada», assim como os impressos e outros produtos de modelo exclusivo, que se estima representarem cerca de 65 % da facturação, implicando que, os restantes 35 %, advenham da oferta de melhores condições, nas propostas de venda, dos serviços gráficos e distribuição.

Em 2007, a facturação dos **Exames Nacionais** desceu 28 % do valor relativamente ao ano anterior, o que implicou uma quebra na importância relativa na facturação total da EME (representa agora 13 % contra os 19 % da facturação registados no ano anterior). A redução registada, explica-se não só pela diminuição do número de provas, mas também pela extinção da execução gráfica das cotações e critérios de classificação.

No que se refere às **Provas de Aferição**, a amostra seleccionada em 2007 foi muito superior à observada no ano de 2006, pelo que a facturação registou um aumento de 62 mil euros, em 2006, para 175 mil euros, em 2007.

Porém, se ao valor dos **Exames Nacionais**, adicionarmos a facturação das **obras directamente relacionadas com exames** (Provas de Aferição, Exames Nacionais e vendas do boletim de inscrição para os exames nacionais do ensino secundário e respectiva brochura regulamentar), apura-se que em 2007 obtivemos 1 170 464 euros, contra 1 283 820 euros em 2006, o que representa 29 % (33 % em 2006) da facturação total da EME. Conclui-se que houve uma redução da importância relativa destas obras na facturação total da EME. Relativamente a 2008 esperamos que esta tendência se mantenha, reforçando-se a componente do **serviço gráfico e de distribuição**

## O mercado e os utilizadores

Com o objectivo de dar a conhecer os produtos da EME junto de entidades utilizadoras, continuarão a ser desenvolvidas em 2008, as acções de promoção dos nossos serviços, designadamente:

- pesquisa de potenciais clientes através da análise dos vários segmentos de mercado, com a finalidade de realizar acções de informação/divulgação dos serviços da EME;
- divulgação de produtos/serviços para a rede escolar pelo «Correio EME (divulgação de produtos ou serviços em papel); criação, execução gráfica e distribuição de calendários, marcadores e régua para a rede escolar e serviços clientes;





- divulgações via correio electrónico;
- realização de reuniões de divulgação dos serviços da EME, junto de diversos organismos.

**Figura. 2 Facturação por segmento de cliente (s/IVA)**

Facturação por Segmento de Cliente	2006	%	2007	%	Variação Anual
Ministério da Educação	1 208 103	31 %	1 312 581	33 %	9 %
Serviços Centrais	400.731	10 %	726.413	19 %	81%
Direcções Regionais e Outros Serv. do ME	77.372	2 %	58.238	1 %	-25 %
Exames Nacionais	730.000	19 %	527.930	13 %	-28 %
Estabelecimentos de Ensino não Superior	395.600	10 %	674.980	17 %	71 %
Instituições de Ensino Superior	52.320	1 %	30.019	1 %	-43 %
Ministério da Ciência e do Ensino Superior	141.660	4 %	138.020	4 %	-3 %
Serviços de Outros Ministérios	214.479	5 %	206.561	5 %	-4 %
Empresas e Individuais	42.652	1 %	42.358	1 %	-1 %
Revendedores Autorizados	1.682.616	43 %	1.445.861	37 %	-14 %
Outros Serviços	184.111	5 %	208.912	5 %	13 %
	3.921.541		4.059.293		

Conforme se verifica na Figura 2, o ME representa 33 % da facturação (1.312.581 euros), cabendo os restantes 67 % (2.746.712 euros) a outras entidades.

Em 2007, distinguiram-se como **clientes no Ministério da Educação**, a Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular, a Secretaria Geral e o Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação; no **Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior**, a Direcção-Geral do Ensino Superior; no **Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional**, a Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional; no **Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social**, o Gabinete de Estratégia e Planeamento; e no **Ministério da Defesa Nacional**, o Instituto Hidrográfico.

Em 2007, a facturação conjunta dos serviços do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, dos restantes ministérios e de outros serviços e empresas representaram 15 % da facturação (595 mil euros). No mesmo ano, os estabelecimentos de ensino, no seu conjunto, adquiriram produtos e serviços no valor de 705 mil euros (18 % do total da facturação)

### **A situação económico-financeira**

Os valores a apresentar na **execução orçamental de 2008**, consideram a integração do saldo da gerência anterior, no montante de 4.134.138 euros (a acrescer ao orçamento inicial de 4.451.563 euros), após alteração orçamental superiormente aprovada e no pressuposto do cumprimento da regra do equilíbrio.

O total das verbas de funcionamento do orçamento estão sujeitas à cativação de 2,5 %, acrescendo a esta cativação, 20 % das dotações iniciais das rubricas como «deslocações e estadas», «estudos, pareceres, projectos e consultoria», «outros trabalhos especializados» e «outros serviços», nos termos do Decreto-Lei n.º 41/2008, de 10 de Março (Execução Orçamental 2008).

As **despesas correntes dotadas** para o ano corrente não apresentam grandes variações relativamente a 2007. As projecções apontam para um valor global de 3.169.453 euros, que tem subjacente um valor global de despesa, ligeiramente superior ao valor homólogo de 2007, nos termos da circular n.º 1335 - Série A, de 30 de Julho de 2007, da DGO, e tendo em consideração o objectivo de contenção das despesas dos serviços da administração pública prosseguido pelo Governo.

No que diz respeito à **aquisição de matérias-primas e subsidiárias** não se prevêem grandes oscilações relativamente a 2007. Tendo em conta que as existências em armazém no final de 2007, são superiores às de 2006, a evolução futura da aquisição e utilização das matérias-primas e subsidiárias, será determinada pela influência de dois factores: a gradual quebra na produção e venda do produto acabado e o desejável aumento na execução de obras gráficas a terceiros. Para esta rubrica foi orçamentada uma verba de 719.588 euros



Relativamente às **despesas de pessoal**, foi orçamentada a verba de 2.511.297 euros. Se considerarmos que não haverá acréscimo no pessoal ao serviço, constituído no momento por 99 funcionários, no final de 2008, verificar-se-á um valor inferior ao previsto.

As **despesas de capital**, serão determinadas em função do cenário que vier a ser superiormente adoptado para o futuro da EME, estando, por esse facto, condicionado qualquer plano de aquisições, apesar de se reconhecer que, na conjuntura actual, não pode deixar de se ponderar o reforço dos meios técnicos afectos à Direcção de Produção, designadamente a aquisição de equipamento gráfico com maior produtividade relativamente à policromia, mais ajustado relativamente às características dos clientes de serviço gráfico, que se pretende relançar. O investimento a realizar deverá ser pautado por critérios de rigor e necessidade, estando previsto para o efeito, o valor máximo de 2.904.951 euros tal como se refere no Anexo I (pág. 73).

As **receitas cobradas orçamentadas**, no valor global de 8.585.701 euros, deverão reflectir o saldo da gerência anterior, o valor da facturação do ano de 2007 e o volume de negócios previsto para 2008, estando prevista a continuação de iniciativas com o objectivo de melhorar a eficácia das cobranças e a recuperação contenciosa das dívidas de entidades privadas.

Na óptica da **contabilidade patrimonial** e de acordo com os valores apurados em 2007 no Balanço e Demonstração de Resultados, o resultado líquido do exercício foi positivo (102.368 euros). Se atendermos aos custos e à sua estrutura, verificamos que os resultados foram condicionados por uma ligeira subida dos custos, nomeadamente nos fornecimentos e serviços externos, o que determinou um resultado operacional negativo de 12.112 euros, só contrariado pelos proveitos financeiros derivados das aplicações em CEDIC e dos descontos de pronto pagamento concedidos, cujo valor foi de 116.288 euros, superior ao inicialmente previsto.

O Plano de Actividades de 2008, parte do pressuposto de que haverá uma estabilização nos custos e que, o padrão e nível de encomendas, não vai divergir significativamente daquilo que se verificou em 2006 e 2007.

De acordo com estes pressupostos, se a facturação global oscilar entre 3,8 e 4,0 milhões de euros, é esperado um resultado do exercício de 2008 se situe entre 50 mil e 80 mil euros.

### **Os Recursos Humanos**

No prosseguimento da política, de racionalização dos recursos humanos, não foi necessário recorrer à admissão de novos trabalhadores. Estão actualmente ao serviço da EME 99 colaboradores, dos quais 9 são funcionários de nomeação definitiva da Função Pública e os restantes contratados em regime de direito privado.

As acções de formação planeadas para 2008, que constam do Anexo II (pág. 75), privilegiarão as áreas cujas competências a desenvolver, mais directamente se relacionem com a prestação do serviço ao cliente, designadamente: pré-impressão, Impressão, acabamento e logística. Merecem igualmente destaque, pela sua relevância, as acções de formação a realizar no âmbito da segurança, higiene e saúde no trabalho.

### **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2008**

As organizações têm sempre uma estratégia, ainda que informalmente definida. A estratégia explicitamente definida consiste, na sua essência, em orientar as decisões de acordo com um conjunto de objectivos estratégicos ou orientadores, que atravessam as práticas de gestão expressas em programas de acção, projectos e demais procedimentos.



A missão de uma organização e os objectivos estratégicos (OE) definidos para o seu desenvolvimento, repercutem-se na gestão, na formação das pessoas e na avaliação do desempenho.

Definir a estratégia é, partindo da missão, escolher as procuras que a EME pretende satisfazer e criar condições para as ofertas que segregará para esse fim. Neste sentido os objectivos estratégicos da EME situam-se numa cadeia lógica, do mais geral para o operacional.

Constam do QUAR os seguintes **objectivos estratégicos**:

**A – Promover a satisfação dos utentes/clientes** procedendo a uma selecção dos produtos ou serviços mais valorizados por estes, atendendo às suas expectativas de preço, apoio técnico ao cliente, entrega do serviço e prazo de execução.

A satisfação dos utentes depende também da avaliação da sua cadeia de valor, com vista ao aperfeiçoamento continuado.

**B – Melhorar as condições técnicas de prestação dos serviços** de edição, impressão e distribuição de suportes de informação gravados, por forma a melhorar a qualidade e a competitividade.

As condições técnicas da prestação do serviço dependem das máquinas, das pessoas e da organização. Estas condições reflectem-se nos factores de satisfação do utente referidos no primeiro objectivo.

**C – Melhorar o funcionamento da EME** no sentido da satisfação do interesse público. A melhoria do funcionamento da EME, para corresponder às expectativas dos utentes, deve compreender aspectos como:

- A promoção do alinhamento entre a missão e a orgânica, actualizando a estrutura orgânica que se encontra desajustada.
- O aperfeiçoamento dos processos internos, ajustando meios e recursos, por forma a minimizar custos de funcionamento e promover ganhos de produtividade;
- A prossecução de resultados financeiros que consubstanciem a autonomia.

**D – Desenvolver o capital humano e a inovação.**

O aperfeiçoamento dos processos internos, os ganhos de produtividade e a satisfação dos clientes dependem em muito das competências, empenho, capacidade de inovação e criatividade das pessoas que trabalham na EME. Neste sentido os objectivos e acções a desenvolver no plano de actividades, devem ser direccionados para o desenvolvimento de competências e para o estímulo da inovação no processo produtivo.

## **OBJECTIVOS OPERACIONAIS PARA 2008**

Relativamente à sua formulação em cadeia lógica, os objectivos do QUAR, formulam-se do mais geral, para o operacional, este último da responsabilidade dos serviços.



Os quatro **objectivos de eficácia** que se formulam no QUAR-2008 exprimem resultados ou efeitos imediatos para os utentes ou clientes do serviço. A avaliação da eficácia dos objectivos operacionais, resume-se às unidades físicas ou monetárias relacionadas com a produção dos bens e serviços.

1. Atingir valores de **facturação global entre 3,8 e 4,0 milhões de euros**. O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento (sem IVA) dos quatro trimestres. A EME disponibiliza valores trimestralmente, constituindo fonte de verificação os valores contabilísticos resultantes da facturação de trabalhos gráficos, serviços de distribuição, produto acabado e outros valores de facturação diversa, não incluídos nos anteriores.
2. Captar **novos clientes de trabalho gráfico e de distribuição, cuja facturação varie entre 40 mil e 60 mil euros** (valores sem IVA). Entende-se por cliente novo aquele que em 2007 não adquiriu bens e serviços à EME e que realiza em 2008 pelo menos uma encomenda. Como fonte de verificação, a EME disponibiliza trimestralmente valores de facturação (sem IVA). Como o preço é frequentemente apontado como factor muito relevante para a satisfação do cliente, a EME procede à análise dos resultados das condições de adjudicações perdidas para a concorrência. Os resultados destas consultas permitem-nos ajustar às condições do mercado, sobretudo na variável preço, mas também na variável prazo de prestação do serviço.
3. Cumprir um **prazo de pagamento a fornecedores que varie entre 30 a 40 dias**. A resolução do Conselho de Ministros 34/2008 de 22 de Fevereiro, aprova um programa de redução dos prazos de pagamento de fornecedores de bens e serviços: Programa Pagar a Tempo e Horas. O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento da média trimestral actualizada.

4. Cumprir com **75 % dos prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição**. A EME recolhe informação para cada serviço que presta. Assim, após a entrega de cada trabalho gráfico, é enviado ao cliente, um questionário relativamente ao serviço prestado. O prazo de entrega tem sido o factor com avaliação mais baixa neste inquérito. O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento do número de obras de trabalhos gráficos e distribuição com prazos cumpridos/ número total de obras X 100; conjugado com avaliação de pelo menos **Bom em 75 %** das respostas ao questionário.

Os **objectivos de eficiência** devem ter em vista a demonstração dos recursos necessários (produtividade, custos) para a produção de determinado volume de bens e serviços.

1. Aplicar pelo menos duas propostas com efeitos positivos na redução de custos e a melhoria da produtividade. Este objectivo que, corresponde a uma orientação estratégica, concretiza-se no aperfeiçoamento ou inovação nos processos ao longo da cadeia de valor, com vista a conseguir redução nos custos, prazos de execução e prazo de entrega dos serviços. O indicador deste objectivo obtém-se pela demonstração dos efeitos desejados em pelo menos duas propostas.
2. **Atingir uma situação patrimonial que exprima um equilíbrio entre "custos e perdas" e "proveitos e ganhos**. Conseguir resultados financeiros que consubstanciem a autonomia é um objectivo estratégico que não obstante ter sido conseguido na EME em anos anteriores, se pretenda que, em 2008 volta a acontecer. O indicador de cumprimento deste objectivo obtém-se por resultados do exercício, apurados na conta de demonstração dos resultados, no intervalo entre zero e 50 mil euros.





Os objectivos também podem ser formulados segundo a **óptica da qualidade**.

Uma das formas de medir a qualidade é em função da **percepção dos clientes**. O instrumento de recolha de informação usado na EME é o questionário de avaliação do serviço. Após a entrega de cada trabalho gráfico, é enviado um questionário de avaliação sobre o serviço prestado. Entre outras variáveis, este questionário recolhe informação sobre a qualidade do trabalho. Outra forma de avaliar a qualidade é pelo padrão da **qualidade técnica ou objectiva dos produtos que**, no caso da EME, depende fortemente do tipo de equipamento, suas funcionalidade e produtividade/ /máquina.

1. Atingir um **nível de qualidade** de pelo menos **BOM em 75 % dos** trabalhos gráficos e de distribuição. O indicador deste objectivo obtém-se do grau de satisfação do cliente nas respostas ao questionário. O indicador de avaliação deve situar-se em pelo menos **Bom em 75 %** das respostas ao questionário, ou seja, dividindo o número de obras classificadas com nível Bom e Muito Bom pelo número de obras classificadas, deve obter-se, pelo menos, **75 %**.
  
2. Manter **o nível de conformidade das encomendas** entre 97 % e 99 %. A avaliação deste objectivo, na óptica da qualidade, é igualmente repartido pelos seguintes **indicadores**:
  - **97 % da totalidade das obras gráficas e de distribuição executadas**, com base nos dados registados nas fichas de obra ou nas reclamações dos clientes;
  
  - **99 % de conformidade em sacos de provas de exame**. Este índice refere-se aos dados de reclamações das escolas.

Como **condicionantes de realização** dos objectivos operacionais do QUAR-2008, referem-se o empenho das pessoas e as características do capital físico que concorrem para o seu desempenho. Não devem ser negligenciados os factores exógenos, visto dependerem do mercado editorial e da decisão de encomendas por parte dos utentes da EME.

Constituem também condicionantes de realização dos objectivos operacionais, a **qualidade técnica ou objectiva dos produtos** que depende fortemente do tipo de equipamento, suas funcionalidades e produtividade/máquina. Deste modo, é necessário evoluir tecnicamente, atendendo por um lado, ao perfil de encomendas que ultimamente vem sendo feito à EME e que requer máquinas com maior valência de qualidade/cor/custo e por outro ao facto da EME ter amortizado todo o seu equipamento de impressão.

Os objectivos foram formuladas, considerando que, o padrão e o nível de encomendas do Ministério da Educação que tutela a EME e é o maior utilizador, não vai divergir significativamente em 2008, daquilo que se verificou em 2006 e 2007, pelo que, tudo o resto constitui «contingências não previsíveis» e como tal, passíveis de serem tidas em conta na avaliação do desempenho institucional em 2008.

As metas a atingir, referentes aos objectivos **operacionais**, designadamente do primeiro (atingir valores de facturação global entre 3,8 e 4,0 milhões de euros) e do sexto, (atingir uma situação patrimonial que exprima um equilíbrio entre custos e perdas e proveitos e ganhos) estão directamente dependentes das vendas de serviços e, não podem deixar de ser afectadas por eventuais alterações no nível e perfil de serviços adjudicados, sobretudo se estas alterações ocorrerem com utilizadores institucionais importantes.



O Plano de Actividades da EME organiza-se, tal como no ano anterior, em quatro programas, desdobrados em projectos e actividades.

O primeiro programa intitula-se «Acompanhamento das Condições de Prestação de Serviços, Novos Produtos e Utilizadores» e compreende três projectos e cinco actividades correntes\*. O segundo programa, «Gestão Operacional, Qualidade e Segurança», compreende três projectos e seis actividades correntes. O terceiro programa consta de 6 actividades correntes. O quarto programa compreende o «Desenvolvimento dos Recursos Humanos». Finalmente, não inseridas em programas, constam actividades transversais e o acompanhamento dos instrumentos de gestão das actividades.

\*A designação «actividades correntes» corresponde às que fazem parte de funções permanentes dos serviços a elas associados.

## PROJECTOS E ACTIVIDADES DOS PROGRAMAS

### PROGRAMA 1

#### Acompanhamento das Condições de Prestação de Serviços, Novos Produtos e Utilizadores

##### Projectos

- **Projecto 1.1** — Edições e Novos Produtos
- **Projecto 1.2** — Novo *Site* na *Internet*
- **Projecto 1.3** — Divulgação dos Serviços e Produtos da EME a Novos Clientes

##### Actividades Correntes

- **Actividade 1.1** — Avaliação dos Canais de Comercialização e Condições de Venda
- **Actividade 1.2** — Divulgação de Serviços e Produtos
- **Actividade 1.3** — Serviço de Apoio ao Cliente
- **Actividade 1.4** — Revisão Gráfica e Outras Actividades do SDNP
- **Actividade 1.5** — Avaliação da Prestação de Serviços e Formação de Preços

### PROGRAMA 2

#### Gestão Operacional, Qualidade e Segurança

##### Projectos

- **Projecto 2.1** — Estudo de Viabilidade para Aquisição de uma Máquina de Impressão a Quatro ou mais Cores
- **Projecto 2.2** — Melhoria das condições e do fluxo de produção fabril
- **Projecto 2.3** — Plano de Emergência Interno
- **Projecto 2.4** — Eliminação do desperdício nos armazéns

##### Actividades Correntes

- **Actividade 2.1** — Pré-Impressão
- **Actividade 2.2** — Impressão *Offset*
- **Actividade 2.3** — Acabamento
- **Actividade 2.4** — Embalagem e Expedição
- **Actividade 2.5** — Exames Nacionais
- **Actividade 2.6** — Controlo de Qualidade



## PROGRAMA 3

### Gestão Administrativa e Financeira

#### Projecto

- **Projecto 3.1** — Manual de Procedimentos Administrativos

#### Actividades Correntes

- **Actividade 3.1** — Orçamento e Controlo de Gestão
- **Actividade 3.2** — Pessoal e Recursos Humanos
- **Actividade 3.3** — Facturação
- **Actividade 3.4** — Tesouraria e Cobranças
- **Actividade 3.5** — Contabilidade
- **Actividade 3.6** — Aprovisionamento e gestão de stocks

## PROGRAMA 4

### Desenvolvimento dos Recursos Humanos

#### Actividade Corrente

- **Actividade 4.1** — Plano de Formação da EME

## PROJECTOS E ACTIVIDADES NÃO INSERIDOS EM PROGRAMAS

- **A** — Gestão do Arquivo – Eliminação do arquivo morto
- **B** — Plano e Relatório de Actividades
- **C** — Aplicação do Regime de Avaliação do Desempenho
- **D** — Assessoria, Apoio Administrativo e outras Actividade do Gabinete do Director Executivo

## PROGRAMA 1

### Acompanhamento das Condições de Prestação de Serviços, Novos Produtos e Utilizadores

Este programa é constituído por dois projectos e cinco actividades correntes, desenvolvidas predominantemente na Direcção de Distribuição:

#### Projectos

- P. 1.1 — Edições e Novos Produtos
- P. 1.2 — Novo Site na Internet
- P. 1.3 — Divulgação dos Serviços e Produtos da EME a Novos Clientes

#### Actividades Correntes

- A. 1.1 — Avaliação dos Canais de Comercialização e Condições de Venda
- A. 1.2 — Divulgação dos Serviços e Produtos
- A. 1.3 — Serviço de Apoio ao Cliente
- A. 1.4 — Revisão Gráfica e Outras Actividades do Sector de Desenvolvimento de Novos Produtos
- A. 1.5 — Avaliação da Prestação de Serviços e Formação de Preços

O Projecto 1.1 viabilizará a edição de publicações da colecção *Questões de Exame*. Também serão reformuladas as cadernetas do aluno e caderneta do professor e serão lançados novos produtos como o *Caderno do Professor*, ou o *Livro de Turma/Ponto para o 1.º Ciclo*.

Vai concluir-se o projecto 1.2, tão importante para a renovação da imagem da EME e para facilitar a disponibilização de informação ao cliente sobre produtos, facilitando-se igualmente as transacções comerciais.

As actividades acima referidas realizam-se em três áreas: a concepção de produtos gráficos, o apoio ao cliente e a formação de preços.





**Designação**

**Edições e Novos Produtos**

**Código**

**P. 1.1**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Paulo Moreira

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

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Produzir livros do GAVE conforme calendarização a definir.
- Produzir materiais de apoio ao professor.
- Renovar, onde possível, e sob aprovação superior, as linhas de produtos da EME já existentes.
- Identificar e propor parcerias de edição com outros organismos.
- Acompanhar o processo de edição, produção e divulgação de um novo *Catálogo Geral* do Ministério da Educação.

**Previsão de custos**

Com contrapartida em receita

**Actividades a desenvolver**

- 1.1.1 – As exigidas pela planificação interna respeitante a cada um dos objectivos definidos para o projecto.

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim			3.º trim			4.º trim		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Act. 1.1.1												





**Designação**

**Novo Site na Internet**

**Código**

**P. 1.2**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável pela implementação:** Paula Almeida  
**Equipa:** Paulo Moreira; Rui Sebroza; Luís Dâmaso  
**Responsável pela manutenção diária:** Paula Almeida  
**Equipa:** Paulo Moreira; Vítor Brito; Isabel Lopes

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(a) meta(s)**

- **Implementação:** concluir com sucesso a criação, a instalação e os testes do novo *site*.
- **Manutenção:** manter o *site* actualizado, dinâmico e em perfeito estado de funcionamento.

**Previsão de custos**

Com contrapartida em receita

**Actividades a desenvolver**

- **Implementação:**
  - Acompanhar a criação, a instalação, os testes e a divulgação do novo *site*.
- **Manutenção:**
  - Proceder à gestão e redacção de conteúdos e ao acompanhamento global do *site*.
  - Actualizar preços, novidades, notícias e outros elementos relevantes.
  - Fazer a ligação funcional entre o *site*, os diversos sectores da EME e o público utilizador.
  - Fornecer regularmente relatórios sobre o funcionamento do *site* à Administração da EME.

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim			3.º trim			4.º trim		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Implementação												
Manutenção												

**PROGRAMA 1/ Ficha de Projecto**

**Designação**

**Divulgação dos Serviços e Produtos da EME a Novos Clientes**

**Código**

**P. 1.3**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Jorge Rocha

**Equipa:** Luís Dâmaso Pedro Esteves; Armindo Alves; José Cotrim; Paula Branco

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Encontrar novos serviços (potenciais clientes).
- Adaptar os produtos/serviços da EME às necessidades dos potenciais clientes.

**Previsão de custos**

Com contrapartida em receita

**Actividades a desenvolver**

- 1.3.1. — Definir um plano trimestral para visitas a potenciais clientes: organismos e escolas.
- 1.3.2 — Visitar organismos e escolas para apresentação dos serviços e produtos da EME e para recolha de informação sobre potenciais serviços a prestar.
- 1.3.3. — Registar e estudar as necessidades dos novos potenciais clientes relativamente a produtos a desenvolver e serviços a prestar.
- 1.3.4. — Elaborar informações sobre as reuniões com os potenciais novos clientes.
- 1.3.5. — Informar periodicamente sobre a evolução da facturação dos novos clientes.

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim			3.º trim			4.º trim		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Act. 1.3.1.												
Act. 1.3.2.												
Act. 1.3.3.												
Act. 1.3.4.												
Act. 1.3.5.												



**Designação**

**Avaliação dos Canais de Comercialização e Condições de Venda**

**Código**

**A. 1.1**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Luís Dâmaso

**Equipa:** Pedro Esteves; Armindo Alves; José Cotrim; Paulo Moreira; Isabel Lopes, Paula Branco

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Reflectir as condições de comercialização na página da *Internet*, adequando-as às características do comércio *on-line*.
- Avaliação das condições de comercialização com a rede de revendedores autorizados, consignatários estabelecimentos de ensino e particulares.

**Previsão de custos**

A suportar por encargos gerais

**Actividades a desenvolver**

- Reflectir as condições de venda *off-line* na página da *Internet*.
- Acompanhar do desempenho dos canais de venda: rede de Revendedores Autorizados (RA), consignatários e loja da EME.
- Questionário anual à rede de Revendedores Autorizados e a um universo de escolas sobre a qualidade do serviço, produtos e condições gerais de venda.

**Resultados a obter**

- Relatório sobre o questionário à rede de revendedores autorizados e escolas; análise da viabilidade de aplicação nas condições gerais de venda das propostas apresentadas por estas entidades
- Crescimento do volume de vendas directas, suportado na adequação das condições de comercialização de produtos e serviços ao mercado.



**Designação**

**Divulgação de Produtos e Serviços**

**Código**

**A. 1.2**

**Recursos Humanos**

**Responsável:** Jorge Rocha

**Equipa:** Ana Patrícia; João Penedo; Isabel Lopes;  
Paulo Moreira; Pedro Esteves

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Dar a conhecer os produtos da EME: recolher informação junto das escolas para melhorar os nossos serviços.
- Divulgação, junto com os pedidos de encomendas, de novos/actuais serviços/ /produtos da EME.
- Divulgação da EME (quem somos, o que fazemos...).

**Previsão de custos**

A suportar  
por encargos gerais

**Actividades a desenvolver**

- Dar a conhecer os produtos da EME: recolher informação junto das escolas para melhorar os nossos serviços.
- Divulgação, junto com os pedidos de encomendas, de novos/actuais serviços/produtos da EME.
- Divulgação da EME (quem somos, o que fazemos...)

**Resultados a obter**

- Aproximar a EME dos clientes, recolhendo informações e prestando um serviço mais personalizado.
- Aumentar as vendas e os pedidos de orçamento de produção e distribuição



**Designação**

**Serviço de Apoio ao Cliente**

**Código**

**A. 1.3**

**Recursos Humanos**

**Responsável:** Luís Dâmaso

**Equipa:** Jorge Rocha; Armindo Alves; Pedro Esteves;  
José Cotrim; Paula Branco

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Acompanhar os trabalhos de execução gráfica, distribuição e produto acabado.
- Processar encomendas.
- Contribuir para a satisfação dos clientes através do fornecimento de informações e do esclarecimento de dúvidas.

**Previsão de custos**

A suportar  
por encargos gerais

**Actividades a desenvolver**

- Recepção e acompanhamento de encomendas.
- Contactos com clientes: esclarecimento de dúvidas, fornecimento de informações e tratamento de reclamações.
- Avaliação do grau de satisfação dos clientes.
- Elaboração de propostas de prestação de serviços



- Actividades relacionadas com a divulgação de produtos e serviços.
  - Consulta diária do *site* da central de compras.
- 

**Resultados a obter**

- Avaliação da qualidade do atendimento com diminuição de reclamações relativas ao serviço prestado.
-



**Designação**

**Revisão Gráfica e outras Actividades do Sector de Desenvolvimento de Novos Produtos**

**Código**

**A. 1.4**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Paulo Moreira

**Equipa:** Paula Almeida; Vítor Brito; Isabel Lopes

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- 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 posterior acompanhamento durante a produção.
- Manter actualizada a base de dados da biblioteca do SNDP.
- Manter actualizada a página da *Internet* da EME.

**Previsão de custos**

A suportar por encargos gerais



- 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.

#### Actividades 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 SNDP.

#### Resultados a obter

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





**Designação**

**Avaliação da Prestação de Serviços e Formação de Preços**

**Código**

**A. 1.5**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Ana Patrícia

**Equipa:** João Penedo; Adélia Paiva; Pedro Esteves

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Implementar uma política de preços e produtos competitivos.
- Analisar a informação apurada sobre consultas, adjudicações e facturação nas áreas Gráfica, Produto Acabado, Distribuição e Exames Nacionais.
- Manter e actualizar as bases de dados de clientes.

**Previsão de custos**

A suportar por encargos gerais

**Actividades a desenvolver**

- Elaboração de orçamentos de prestação de serviços gráficos e de distribuição.
- Manutenção e actualização das bases de dados de clientes e fornecedores.
- Tratamento, disponibilização e análise da informação sobre indicadores relativos a clientes, produtos, fornecedores e revendedores.
- Análise, de forma quantitativa, dos inquéritos aplicados a clientes relativamente a graus de satisfação e à não adjudicação de trabalhos.

**Resultados a obter**

- Relatórios semestrais.

## PROGRAMA 2

### Gestão Operacional, Qualidade e Segurança

Este programa é constituído por três projectos:

- P.2.1 — Estudo de Viabilidade para Aquisição de uma Máquina de Impressão a Quatro ou mais Cores.
- P.2.2 — Melhoria das Condições e do Fluxo da Produção Fabril
- P.2.3 — Plano de Emergência Interno (PEI)
- P.2.4 — Eliminação do Desperdício nos Armazéns

Constam também deste programa as actividades correspondentes ao desenvolvimento quotidiano da actividade para execução das ordens de fabrico adjudicadas:

- A.2.1 — Pré-impressão
- A.2.2 — Impressão *offset*
- A.2.3 — Acabamento
- A.2.4 — Embalagem e Expedição
- A.2.5 — Exames Nacionais
- A.2.6 — Controlo de Qualidade



**Designação**

**Estudo de viabilidade para Aquisição de uma Máquina de Impressão a Quatro ou mais Cores**

**Código**

**P. 2.1**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Rui Sebroza

**Equipa:** Vítor Boavida; José Manuel Cabaço; Vítor Antunes

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Encontrar uma solução de impressão rentável e adaptada às actuais necessidades dos nossos clientes.
- Elevar o nível de qualidade do produto impresso para trabalhos a mais de duas cores.
- Satisfazer os nossos clientes na redução dos prazos de entrega em trabalhos a cores.
- Apresentação do relatório do estudo de viabilidade técnico-económica até final do ano corrente.

**Previsão de custos**

€ 1.500.000

**Actividades a desenvolver**

- 2.1.1. — Estudo de equipamentos e soluções existentes no mercado.
- 2.1.2. — Estudo de viabilidade técnico-económica da solução a adquirir.
- 2.1.3. — Execução do relatório do estudo de viabilidade técnico-económica.



**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim			3.º trim			4.º trim		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Act. 2.1.1												
Act. 2.1.2												
Act. 2.1.3												



**Designação**

**Melhoria das Condições e do Fluxo da Produção  
Fabril**

**Código**

**P. 2.2**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** José Manuel Cabaço

**Equipa:** Rui Sebroso; José Teles da Silva; Vítor Antunes

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Avaliar as condições de produção gráfica.
- Elaborar uma lista das alterações ao *fluxo de produção gráfica* adequada ao equipamento existente e ao equipamento a adquirir num futuro próximo.
- Avaliar o consumo e o gasto da iluminação fabril.
- Elaborar projecto de alteração à iluminação fabril.

**Previsão de custos**

A suportar  
por encargos gerais

**Actividades a desenvolver**

- 2.2.1 — Estudo da viabilidade técnico-económica para a transferência de equipamentos.
- 2.2.2 — Estudo da viabilidade técnico-económica para alteração à iluminação fabril.
- 2.2.3 — Relatório com o estudo de viabilidade técnico-económica para a transferência de equipamentos
- 2.2.4 — Relatório com o estudo de viabilidade técnico-económica para alteração à iluminação fabril.



**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim			3.º trim			4.º trim		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Act. 2.2.1												
Act. 2.2.2												
Act. 2.2.3												
Act. 2.2.4												



**Designação**

**Plano de Emergência Interno**

**Código**

**P.2.3**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** José Teles da Silva

**Equipa:** Comissão de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (CSHST).

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Continuação das acções destinadas a tornar operacional o Plano de Emergência Interno (PEI).
- Montar a estrutura humana de suporte ao PEI.
- Escalonar as entidades de Protecção Civil a contactar em caso de emergência

**Previsão de custos**

A calcular

**Actividades a desenvolver**

- 2.3.1 – Formação dos trabalhadores envolvidos na estrutura de suporte ao PEI.
- 2.3.2 – Avaliação da quantidade e da qualidade dos meios necessários.
- 2.3.3 – Elaboração dos procedimentos de rotina.
- 2.3.4 – Execução de exercícios de treino para diversas situações de emergência.

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim			3.º trim			4.º trim		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Act. 2.3.1												
Act. 2.3.2												
Act. 2.3.3												
Act. 2.3.4												



**Designação**

**Eliminação do Desperdício nos Armazéns**

**Código**

**P. 2.4**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Rui Sebroza

**Equipa:** João Graça, Luís Cláudio, Armindo Alves

**Duração**

9 meses

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

Através da aplicação de ferramentas de Produção Magra (*Just-In-Time, Gestão Visual, Kanban, SMED*, entre outras), procurar-se-á identificar e anular as causas que levaram à acumulação excessiva de stocks nos armazéns da Editorial, tendo como meta final a redução de 1/3 do actual nível de stock.

**Previsão de custos**

Sem custos

**Actividades a desenvolver**

- 2.4.1.— Identificação de desperdícios em cada um dos três armazéns da Editorial.
- 2.4.2 — Elaborar uma proposta para eliminação do desperdício nos armazéns.

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim			3.º trim			4.º trim		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maió	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez..
2.4.1												
2.4.2												





**PROGRAMA 2/ Ficha de Actividade Corrente**

**Designação**

**Pré-impressão**

**Código**

**A.2.1**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** José Manuel Cabaço

**Equipa:** José Lopes; Paulo Truta; António Félix; Olga Gabriel; Rui Cabaço; António Penedo; Fernando Gonçalves; Armando Silva; Ricardo Moleiro

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

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

**Previsão de custos**

Cf. orçamento

**Actividades 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.



**Designação**

**Impressão Offset**

**Código**

**A. 2.2**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Vítor Antunes

**Equipa:** Luís Correia; Hugo Andrade; António Martins;  
Carlos Santos; José Félix; Luís Melo; Pedro  
Silva; Vítor Vaz; Nuno Silva; João Paulo Santos;  
Manuel Maninha

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(a) meta(s)**

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

**Previsão de custos**

Cf. orçamento

**Actividades 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.



PROGRAMA 1/ Ficha de Actividade Corrente

Designação

Acabamento

Código

A. 2.3

Recursos Humanos afectos ao Projecto

Responsável: Lurdes Pena

Equipa: 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

Duração

1 ano

Objectivo(s) e respectiva(a) meta(s)

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

Previsão de custos

Cf. orçamento

Actividades 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.



**Designação**

**Embalagem e Expedição**

**Código**

**A. 2.4**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Mário Lopes

**Equipa:** Augusto Frutuoso; Emília Santo; Conceição Silva; José Alberto; Joaquim Duarte Joaquim Vieira; Josefina Teixeira

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- 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.

**Previsão de custos**

Cf. orçamento

**Actividades 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.



**PROGRAMA 2/ Ficha de Actividade Corrente**

**Designação**

**Exames Nacionais**

**Código**

**A. 2.5**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Carlos Ferreira

**Equipa:** Jorge Matias; Filomena Prego

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Execução das tarefas de preparação da logística operacional para a realização das provas de exame nacionais e das provas de aferição.

**Previsão de custos**

Cf. orçamento

**Actividades 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.
- Acompanhamento da operação logística de entrega das remessas e da realização das provas.

**Resultados a obter**

- Remessas individualizadas de provas de exame de acordo com as requisições das escolas.



**Designação**

**Controlo de Qualidade**

**Código**

**A. 2.6**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** José Teles da Silva

**Equipa:** em colaboração com todos os chefes de secção

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

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

**Previsão de custos**

A suportar por encargos gerais

**Actividades 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.

## PROGRAMA 3

### Gestão Administrativa e Financeira

Constam deste programa um projecto e seis actividades, no âmbito das competências desenvolvidas pela Direcção Administrativa e Financeira:

**P.3.1** — Manual de Procedimentos Administrativo

**A.3.1** — Orçamento e controlo de gestão

**A.3.2** — Pessoal e Recursos Humanos

**A.3.3** — Facturação

**A.3.4** — Tesouraria e Cobranças

**A.3.5** — Contabilidade

**A.3.6** — Aprovisionamento e gestão de *stocks*

Os objectivos globais deste programa visam essencialmente o desenvolvimento e a consolidação das competências atribuídas à Direcção Administrativa e Financeira, enquanto **coordenadora de todas as actividades de suporte à actividade da EME**, nomeadamente, a gestão de existências, a gestão do património, a gestão financeira, a gestão de recursos humanos e a gestão de contratos com terceiros.

**O sistema de informação da EME**, materializado na extracção de diversos *outputs*, continuará a merecer atenção especial, no sentido de melhorar as condições de utilização e a fiabilidade dos diferentes módulos informáticos existentes.

Pretende-se melhorar os **processos relacionados com os circuitos administrativos** na EME, pelo que ao longo do ano será feita a avaliação de cada unidade orgânica, e de acordo com as respectivas conclusões, serão assumidas as medidas necessárias para a prossecução deste objectivo e a elaboração de um documento síntese.



**Designação**

**Manual de Procedimentos Administrativos**

**Código**

**P. 3.1**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Luís Gonzaga

**Equipa:** João Graça; Luís Cláudio; Luís Dâmaso;  
Rui Sebrosa

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(a) meta(s)**

- Concentrar, em documento único, todas as disposições relacionadas com procedimentos e circuitos administrativos.

**Previsão de custos**

A suportar por encargos gerais

**Actividades a desenvolver**

- 3.1.1 — Efectuar o levantamento de todos os documentos existentes sobre o assunto.
- 3.1.2 — Avaliar os procedimentos e circuitos administrativos.
- 3.1.3 — Elaborar um documento síntese.

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim			3.º trim			4.º trim		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Act. 3.1.1												
Act. 3.1.2												
Act. 3.1.3												





**Designação**

**Orçamento e Controlo de Gestão**

**Código**

**A. 3.1**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** João Graça

**Equipa:** Cassilda Baptista; Olinda Marques

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

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

**Previsão de custos**

A suportar  
por encargos gerais

**Actividades 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.



PROGRAMA 3/ Ficha de Actividade Corrente

**Designação**

**Pessoal e Recursos Humanos**

**Código**

**A. 3.2**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** João Ferrão

**Equipa:** José Carlos; Natália Lopes

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(a) meta(s)**

- Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação

**Previsão de custos**

A suportar  
por encargos gerais

**Actividades 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.



**Designação**

**Facturação**

**Código**

**A. 3.3**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** João Graça

**Equipa:** Luís Prego; Nuno Garcia

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(a) meta(s)**

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

**Previsão de custos**

A suportar  
por encargos gerais

**Actividades a desenvolver**

- Materialização dos créditos sobre o fornecimento dos produtos

**Resultados a obter**

- Planeamento, registo e execução de créditos



**Designação**

**Tesouraria e Cobranças**

**Código**

**A. 3.4**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Vítor Amaro

**Equipa:** Olinda Macedo; Viriato Carvalho

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(a) meta(s)**

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

**Previsão de custos**

A suportar  
por encargos gerais

**Actividades 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.



**Designação**

**Contabilidade**

**Código**

**A. 3.5**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Maria José

**Equipa:** Paula Rodrigues; Lurdes Pereira

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

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

**Previsão de custos**

A suportar por encargos gerais

**Actividades 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.



**Designação**

**Aprovisionamento e Gestão de Stocks**

**Código**

**A. 3.6**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Luís Cláudio

**Equipa:** Odete Martins; Lurdes Peixinho; Pedro Correia;  
Gonçalo Martins; Natália Peres; Paulo Esteves;  
Maria de Lurdes; Maria Fernanda; Laurentina  
Monteiro; Helena Alves; Maria Aurora; Alcina  
Peres

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(a) meta(s)**

- 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.

**Previsão de custos**

A suportar  
por encargos gerais



**Actividades 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.

## PROGRAMA 4

### Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Este programa é constituído por uma actividade, caracterizada pela sua transversalidade, englobando, por conseguinte, todas as subunidades da EME:

#### A.4.1 — Plano de Formação da EME

A valorização das competências dos colaboradores constitui prioridade deste programa. Tendo em conta o desenvolvimento de competências relevantes para o sucesso das actividades, foi elaborado um plano de formação que contempla os objectivos e respectivas acções.





**PROGRAMA 4/ Ficha de Actividade Corrente**

**Designação**

**Plano de Formação da EME**

**Código**

**P. 4.1**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Vítor Boavida

**Equipa:** Luís Gonzaga; João Ferrão

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Desenvolver as competências dos funcionários da EME .

**Previsão de custos**

A suportar  
por encargos gerais

**Actividades a desenvolver**

- Realização das acções de formação aprovadas e constantes do «Plano de Acções de Formação 2008».

**Resultados a obter**

- Frequência das acções de formação constantes do ANEXO.

**Projectos e Actividades não Inseridos em Programas/Ficha de Actividade Corrente**
**Designação**
**Gestão de Arquivo – Eliminação do arquivo morto**
**Código**
**Projecto A**
**Recursos Humanos afectos ao Projecto**
**Responsável:** Maria Júlia Antunes

**Equipa:** Maria José Martins; Paula Branco; Elsa Valadares

**Duração**

8 meses

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Aplicação da legislação em vigor para a manutenção e eliminação de documentos com o propósito de atingir os seguintes objectivos:
  - separar os arquivos existentes por Direcções;
  - identificar o período legal de manutenção em arquivo de documentos/processos;
  - eliminar o arquivo morto, tendo como meta final a redução de ¼ do espaço ocupado actualmente.

**Previsão de custos**

Sem custos

**Actividades a desenvolver**

- A.1. – Separar o arquivo por Direcções e por Secções, identificando a área ocupada.
- A.2. – Dividir os documentos existentes por *arquivo morto* e *arquivo activo*.
- A.3. – Elaborar proposta para abate do arquivo morto a encaminhar para reciclagem. A esta proposta deve ser anexada uma ficha, a ser preenchida no decorrer do processo de abate, com a seguinte informação: tipo de documento, área de espaço liberto, peso total e valor realizado em resultado do material vendido para reciclagem.



**Projectos e Actividades não Inseridos em Programas/Ficha de Projecto**

**Etapas de desenvolvimento do projecto**

	1.º trim.			2.º trim			3.º trim			4.º trim		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maió	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Act. A.1												
Act. A.2												
Act. A.3												



**Projectos e Actividades não Inseridos em Programas/Ficha de Projecto**

**Designação**

**Plano e Relatório de Actividades**

**Código**

**Actividade B**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Vítor Boavida

**Equipa:** Paula Almeida; Isabel Lopes; M.ª Júlia Antunes

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Tratar do acompanhamento, controlo e execução do Plano de Actividades de 2007.
- Elaborar o Relatório de Actividades de 2007.
- Elaborar o Plano de Actividades de 2008.

**Previsão de custos**

A suportar por encargos gerais

**Actividades a desenvolver**

- Elaboração da estrutura do Plano de actividades de 2008.
- Recolha e organização da informação necessária à elaboração do Plano de Actividades de 2008.
- Coordenação do processo geral de planeamento de actividades da EME.
- Acompanhamento da execução do Plano de Actividades de 2008.
- Recolha e organização da informação necessária à elaboração do Relatório de Actividades de 2007.
- Elaboração da versão provisória do Relatório de Actividades de 2007.
- Discussão da versão provisória do Relatório de Actividades com os responsáveis pelos diversos projectos e actividades.

**Resultados a obter**

- Plano de Actividades de 2008.
- Relatório de Actividades 2007.



**Projectos e Actividades não Inseridos em Programas/Ficha de Actividade Corrente**

**Designação**

**Aplicação do Regime de Avaliação do Desempenho**

**Código**

**Actividade C**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** Vítor Boavida

**Equipa:** Directores; Directores-Adjuntos; João Ferrão;  
M.<sup>a</sup> Júlia Antunes

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- Avaliar a aplicação do SIADAP 2007.
- Aplicar o SIADAP 2008, segundo as normas emanadas pelo Decreto-Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro, sempre em sintonia com a evolução do Plano de Actividades.

**Previsão de custos**

A suportar  
por encargos gerais

**Actividades a desenvolver**

- Adaptação do SIADAP 2008 aos processos organizacionais e às pessoas da EME.
- Implementação dos procedimentos de Avaliação, desenvolvendo uma avaliação *on-going* de periodicidade trimestral.

**Resultados a obter**

- Documento SIADAP 2008: Regulamentação da Avaliação do Desempenho na EME.
- Implementação dos procedimentos de avaliação.



**Projectos e Actividades não Inseridos em Programas/Ficha de Projecto**

**Designação**

**Assessoria, Apoio Administrativo e outras Actividades do Gabinete do Director Executivo**

**Código**

**Actividade D**

**Recursos Humanos afectos ao Projecto**

**Responsável:** M.<sup>a</sup> Júlia Antunes

**Equipa:** M.<sup>a</sup> do Céu Alexandre

**Duração**

1 ano

**Objectivo(s) e respectiva(s) meta(s)**

- 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 e atendimento telefónico e outras tarefas de apoio administrativo.
- Acompanhar ou coordenar projectos do Director Executivo.
- Prestar apoio à Direcção Executiva nos aspectos burocráticos e nos contactos com utilizadores/clientes, Ministérios e Organismos Públicos.
- Efectuar o acompanhamento de processos das Direcções de Produção, Distribuição e Administrativa e Financeira.
- Recolher informação das diferentes Direcções sobre processos em curso.
- Consultar e analisar legislação.
- Providenciar a realização de Assembleia de trabalho e outros eventos.

**Previsão de custos**

A suportar por encargos gerais



### Projectos e Actividades não Inseridos em Programas/Ficha de Actividade Corrente

- Atender/efectuar a triagem das chamadas telefónicas.
- Marcar e preparar reuniões.
- Organizar e arquivar documentos/ correspondência interna e externa.
- Efectuar contactos internos e externos à EME.
- Elaborar propostas, ofícios, faxes e *mailings* e elaborar a triagem dos mesmos.
- Organizar processos de viagens e entrevistas.
- Acompanhar e controlar o cumprimento dos despachos de Conselho de Administração e do Director Executivo.
- Organizar despachos internos da Administração.
- Receber e acompanhar visitas institucionais.
- Redigir ou analisar actas de Reuniões de Trabalho, Propostas e Regulamentos
- Organizar e executar Propostas e Contratos de admissão de pessoal.
- Prestar outras tarefas que sejam solicitadas pelo Director Executivo.
- Gerir, em conjunto com o Sr. Mário Lopes, o serviço dos motoristas.

#### Actividades a desenvolver

- Entrega e recepção de processos/documentos para despacho do Director Executivo.
- Recepção e análise de todos os processos das diversas direcções da EME que careçam de despacho do Director Executivo.
- Preparação de reuniões do Conselho de Administração: elaboração de propostas e outros documentos do Director Executivo para apresentação ao Conselho de Administração.

**Projectos e Actividades não Inseridos em Programas/Ficha de Actividade Corrente**

- Recepção de toda a documentação oriunda das várias direcções da EME, para análise e parecer do Director Executivo.
- 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 da EME, e a ser executado pelo motorista afecto ao serviço do gabinete do Director Executivo.

**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.





## PLANO DE ACTIVIDADES 2008

ANEXOS

## PLANO DE INVESTIMENTOS

## Plano de Investimentos 2008

Rúbrica Orçamental	Código	Objectivos	Acções previstas/em curso	Valor	Calendário
<b>Equipamento Informático</b>	07.01.07	Renovação do equipamento informático	Aquisição de computador portátil	1,500	2.º Trim.
			Aquisições diversas	14,951	1 ano
			<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>16,451</b>	
<b>Software informático</b>	07.01.08	Actualização das ferramentas informáticas em utilização na EME	Aquisição de software de protecção completo	3,000	2.º Trim.
			Outras aquisições e upgrade de software	55,802	1 ano
			<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>58,802</b>	
<b>Equipamento administrativo</b>	07.01.09	Renovação do equipamento informático Outros investimentos em equipamento administrativo	Aquisição de 1 impressora laser de alto débito	1,000	2.º Trim.
			Aquisições diversas	67,363	1 ano
			<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>68,363</b>	
<b>Equipamento básico</b>	07.01.10	Renovação do equipamento de apoio ao negócio da EME	Aquisição de 4 Computadores de Secretária	4,000	2.º Trim.
			Aquisição de 1 impressora laser de alto débito	1,000	2.º Trim.
			Aquisição de 4 monitores TFT de 21" para a fotoc.	2,500	2.º Trim.
			Aquisição de 3 pen drive com 4 Gigas de capac.	150	2.º Trim.
			Aquisição de tapete para recolha de apara	7,500	2.º Trim.
			Aquisições diversas	82,825	1 ano
<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>97,975</b>				
<b>Ferramentas e utensilios</b>	07.01.11	Renovação de ferramentas e utensilios	Substituição de extintores	700	1.º Trim.
			Aquisição de carros de limpeza	1,100	2.º Trim.
			Aquisições diversas	7,062	1 ano
			<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>8,862</b>	
<b>Outros Investimentos</b>	07.01.15	Investimentos em equipamentos de natureza diversas de apoio à actividade da EME	Aquisições diversas	0	1 ano
			<b>Total orçamentado na rúbrica</b>	<b>2,654,498</b>	

<b>Valor total previsto para investimento em bens de capital na rubrica orçamental (07.01.00)</b>	<b>2,904,951</b>
---	------------------

## PLANO DE FORMAÇÃO

## Plano de Acções de Formação 2008

Área de Formação	Objectivos	Designação da Acção/Curso	Partic.	Local
<b>A - Gestão em geral</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Balanced Score Card	2	<b>SG</b>
		Novo SIADAP - Avaliação e Gestão do Desempenhc	2	<b>INA</b>
	Desenvolver competências relativas a novos conceitos e novas figuras introduzidas pelo CCP de forma a habilitar o colaborador a interpretar e aplicar as novas soluções normativas nele previstas	Novo Regime da Contratação Pública	1	<b>INA</b>
	Conhecer os novos regimes de vinculação, carreiras e remunerações - aprender a metologia adequada à sua exequibilidade.	Os Novos Regimes de Vinculação, Carreiras e Remunerações	1	<b>INA</b>
<b>B - Gestão Financeira e Contabilidade</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Plano Oficial da Contabilidade Pública (POCP)	2	<b>SG</b>
<b>C - Gestão de Recursos Humanos</b>	Desenvolver competências de chefia na área dos Recursos Humanos	Especialização em Gestão Administrativa de Recursos Humanos	1	<b>INA</b>
		Novas abordagens na Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública	1	<b>SG</b>
<b>D - Informática</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Excel	6	<b>SG</b>
		Word	6	<b>SG</b>
		Windows	6	<b>SG</b>
		Acess	6	<b>SG</b>
<b>E - Pré-Impressão</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores (nivel avançado)	Sistema MAC OS X	3	<b>EME</b>
		Corel DRAW	3	<b>EME</b>
		Photoshop	2	<b>EME</b>
		Indesign	2	<b>EME</b>
	Desenvolvimento de competências dos colaboradores (nivel iniciação)	Indesign	1	<b>EME</b>
<b>F- Impressão e Acabamento</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Impressão - Acções a designar	12	<b>EME</b>
		Corte guilhotina,cozer arame, colar e dobra	3	<b>EME</b>

## Plano de Acções de Formação 2008

Área de Formação	Objectivos	Designação da Acção/Curso	Partic.	Local
<b>G - Logística</b>	Desenvolver as necessárias competências dos colaboradores que utilizam os empilhadores, de forma a habilitá-los a obter a respectiva certificação	Operador e Manobrador de Empilhadores	9	<b>EME</b>
<b>I - Mercado e Vendas</b>	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Seminário Prático "e-mail marketing"	2	<b>G.Est.</b>
<b>J- Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho</b>	Conhecimentos básicos e atitudes positivas	Iniciação à SHST	65	<b>EME</b>
	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Gestão da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	3	<b>SG</b>
<b>L - Outras</b>	Tomar conhecimento dos novos produtos e das inovações nos equipamentos gráficos	DRUPA 2008	2	<b>Dusseld</b>

Valor orçamentado para o ano de 2008 relativamente a esta rubrica (02.02.15) : € 19.900

ORGANOGRAMA

