



PLANO DE ATIVIDADES 2015

EDITORIAL
DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
E CIÊNCIA



ÍNDICE

Missão e Visão	5
Mapa Estratégico da EMEC	6
Situação de Partida	9
QUAR 2015 e Plano de Atividades de 2015	19
Projetos e Atividades para 2015	24
Fichas de Projetos e Atividades	35
ANEXOS	64
Plano de Investimentos	
Plano de Formação	

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

MISSÃO E VISÃO

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

O Decreto-Lei nº 648/76, de 31 de julho, instituiu a EMEC como organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, tendo como atividade económica principal a edição, impressão e distribuição de suportes de informação gravados. Os recursos financeiros do seu orçamento (e o seu património em geral) provêm exclusivamente da venda dos produtos desta atividade.

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

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

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

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

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

Mapa Estratégico da EMEC

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

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

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

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

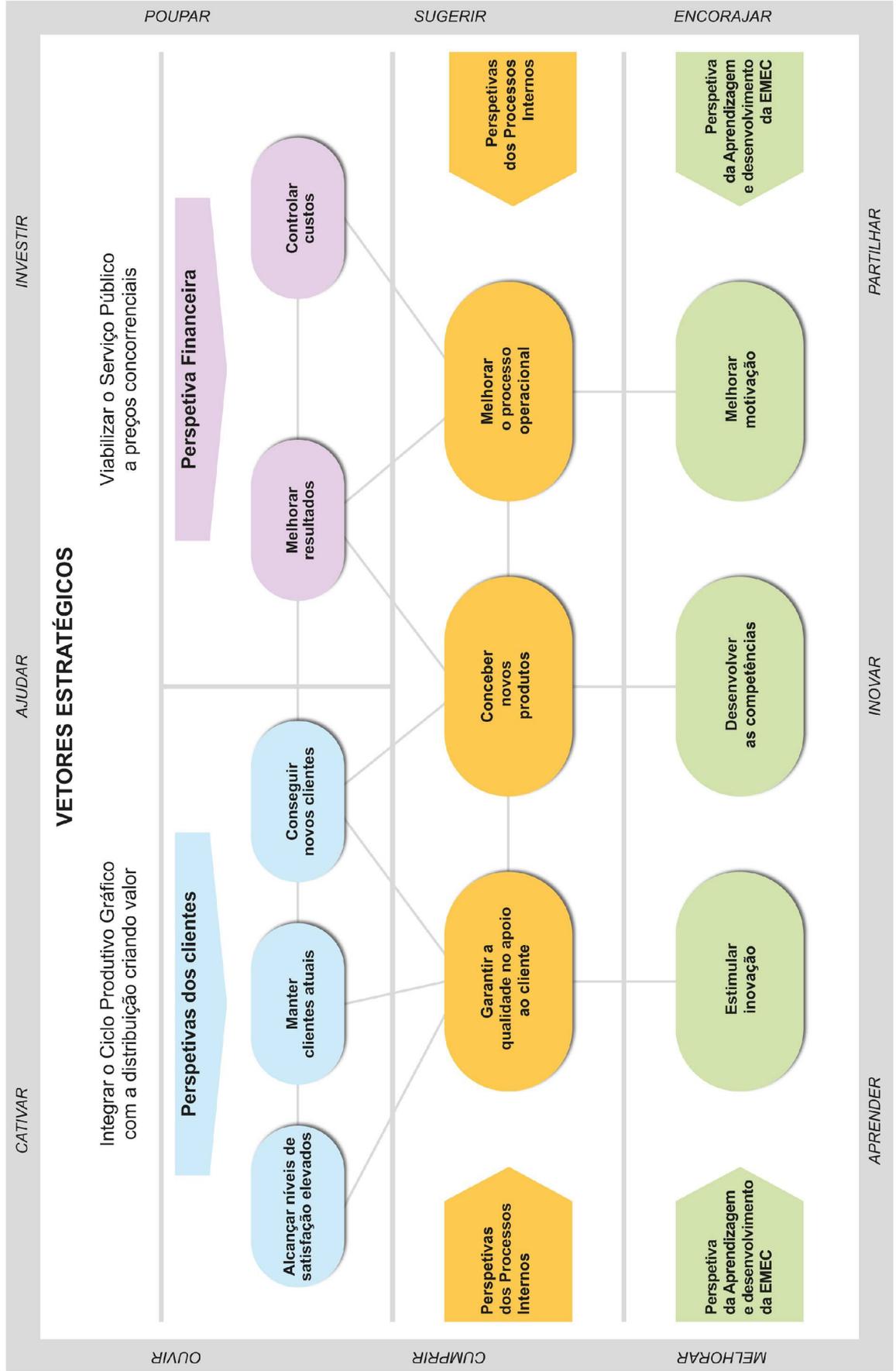
«Viabilizar o serviço público a preços concorrenciais»

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

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

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

MAPA ESTRATÉGICO DA EMEC



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

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

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

Situação de Partida

O diagnóstico da situação de partida do Plano de Atividades é feito a partir de um instrumento de análise conhecido por «**SWOT**». Trata-se de avaliar antecipadamente os pontos fortes e fracos da EMEC, 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 ação 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 EMEC considerando fatores internos (pessoas ao serviço, orgânica, produtos e serviços, situação financeira, equipamento) e os fatores da envolvente externa, designadamente o mercado.

1 – As pessoas ao serviço

No final de 2014, encontravam-se ao serviço da EMEC 84 pessoas. O pessoal é maioritariamente do sexo masculino (57%), com um nível etário médio de 51 anos e uma antiguidade média de 23 anos.

Nos últimos 11 anos não houve qualquer admissão de pessoal, excetuando em 2003 um vogal do Conselho de Administração.

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

Devido a esta situação, é habitual que um ajudante tenha que assistir duas máquinas; que a falta de pessoal leve o chefe de secção a deixar de coordenar a mesma para ter de operar um dos equipamentos de impressão; e que, quando há trabalho para tipografia ou para o pequeno *offset*, seja necessário parar um equipamento de grande formato por falta de operadores. Também se verifica com alguma frequência a entrada em baixa dos operadores desta secção, o que dificulta ainda mais a gestão dos trabalhos em curso e contribui substancialmente para a redução da capacidade produtiva da EMEC.

O Decreto-Lei nº 143/96, de 26 de agosto, refere no Artº 32º, alínea d), a possibilidade de a EMEC 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 2015 indica que o investimento a realizar na formação em serviço se reparte por diversas áreas de qualificação. Assumem relevância o desenvolvimento de competências, a melhoria da motivação e a inovação.

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

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

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

Consideram-se **pontos fortes**:

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

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

2 – Orgânica e personalidade jurídica

A estrutura da EMEC compreende três Direções: a Direção Administrativa e Financeira, com 23 trabalhadores; a Direção de Produção, com 45 trabalhadores; e a Direção de Distribuição (produtos e serviços), com 13 trabalhadores. São dirigidas por uma Direção Executiva, com 3 trabalhadores.

Consideram-se **pontos fracos**:

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

Consideram-se **pontos fortes**:

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

3 – Produtos/serviços prestados

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

Com a informação disponível, espera-se que a faturação global da EMEC se situe entre os € 2,5 e os € 3 milhões, o que, a verificar-se, confirmará valores próximos dos registados nos dois últimos anos.

Em termos de área de negócio, é expectável que se mantenham os níveis de procura de serviços gráficos dos dois últimos anos – apesar de um ligeiro aumento verificado no segundo semestre de 2013 –, mantendo-se as restrições financeiras que têm afetado todos os serviços públicos e utilizadores da EMEC em geral.

A cativação e possível fidelização de **novos clientes** continuam a ser dois dos grandes objetivos da EMEC para 2015, tendo sido fixada a meta de € 50 mil do valor de faturação anual.

No que se refere ao produto acabado da EMEC, não se prevendo alterações significativas no conjunto dos artigos que compõem o Catálogo de Produtos, e apesar de se manter a quebra na procura de alguns artigos do segmento «impressos», em 2015 o fator mais significativo deverá ser a perda dos livros de preparação para os exames nacionais do IAVE, elaborados no âmbito de uma parceria que esse organismo fez cessar, unilateralmente, em finais de 2014. O impacto que a ausência destes livros terá poderá ser minorada, no todo ou em parte, por outros livros produzidos através do Projeto 4. Se assim suceder, espera-se que os valores faturados em 2015 venham a ser semelhantes aos verificados em 2014.

O produto acabado é vendido a clientes diversos, nomeadamente escolas e famílias, de forma direta e indireta. Esta última é realizada por um conjunto de livrarias dispersas geograficamente pelo continente e regiões autónomas, e ainda pela grande distribuição, como as lojas FNAC e o Grupo Sonae.

Deverá manter-se o objetivo de «**alcançar níveis de satisfação mais elevados do utilizador/cliente**», neste caso, professores, alunos, famílias e administração em geral, relativamente à qualidade do trabalho, ao apoio técnico prestado, ao prazo de execução e à qualidade da entrega.

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

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

Consideram-se como **pontos fortes**:

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

A melhoria da prestação de serviços está associada ao aperfeiçoamento contínuo dos processos internos. Neste sentido, a atividade da EMEC deve nortear-se por garantir a «qualidade no serviço ao cliente», pela «conceção de novos produtos» e pela «melhoria do processo operacional». Este último objetivo estratégico concretizar-se-á no aperfeiçoamento dos processos de fabrico/circuitos e na renovação do equipamento, o qual carece de um plano de investimento, que será elaborado após orientação da tutela sobre a redefinição orgânica da EMEC.

4 – Equipamento

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

É de salientar a necessidade de aquisição de uma nova Plotter de impressão digital de alta velocidade e elevada resolução e qualidade (para a produção fiável de provas digitais de cor, impressão de cartazes e ozalides de imposição eletrónica), assim como a aquisição de uma nova máquina de impressão digital, pois a existente tem já muitos anos de uso e sofre avarias frequentes, cada vez mais difíceis de consertar devido à falta de peças de origem. Isto tem consequências no cumprimento dos prazos de produção (devido às numerosas interrupções para efetuar consertos) e na qualidade dos trabalhos (pois a máquina já não responde como um equipamento novo).

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 são as mais adequadas ao tipo de trabalhos a uma ou duas cores, deixando de ser competitivas nas obras a quatro cores. Embora seja possível realizar trabalhos a quatro cores em máquinas de duas cores, a execução de algumas obras torna-se impraticável por não cumprir os requisitos exigidos pelo cliente, em termos de prazo ou de qualidade.

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

A necessidade de se executarem trabalhos gráficos em entidades externas deveu-se, por um lado, à falta de capacidade tecnológica da Editorial e, por outro, ao planeamento e execução dos exames nacionais. Conforme se verifica na demonstração de resultados, os fornecimentos e serviços externos do último ano representavam 18% dos custos operacionais, sendo que, desse total, € 21.204 representam o valor relativo a subcontratos de serviço gráfico ao exterior. Trata-se de obras com acabamento em capa dura para o qual não dispomos de equipamento, coser à linha, plastificações e alguns trabalhos de sobrescritos a quatro cores.

Espera-se que, durante o ano de 2015, seja decidida a renovação de alguns equipamentos gráficos que melhorem a produtividade do atual 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 até 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.

5 – Situação financeira

A atual situação financeira da EMEC não só tem permitido a autonomia financeira, como também o autofinanciamento. Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2014, e da sua comparação com os valores de 2013, podemos retirar as seguintes conclusões:

- os resultados operacionais foram de € - 191 487 (contra € - 147 178 em 2013);
- os resultados financeiros apresentaram o valor de € - 728 (contra € - 299 em 2013);
- o resultado líquido do exercício foi de € - 235 155 (contra € - 125 983 em 2013).

O *Ativo* registou um valor de € 5,267 milhões. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 93%, enquanto o *Passivo* (€ 388 103) tem uma importância relativa de 7%, o que revela uma estrutura financeira sólida.

A estabilidade dos proveitos e ganhos operacionais, e a redução dos custos e perdas operacionais, contribuíram para que se tenha obtido uma melhoria significativa no resultado líquido, não obstante os resultados financeiros se terem deteriorado.

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

6 – A envolvente externa

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

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

A economia nacional encontra-se, neste momento, numa fase de recessão e de grande restrição orçamental, o que leva a que a EMEC, fortemente dependente de clientes institucionais, preveja, para 2015, uma estagnação ou mesmo um ligeiro decréscimo da sua faturação. Com menores verbas para gastar, os organismos irão reduzir as encomendas de serviços gráficos, pelo que neste cenário antecipamos uma redução, em particular nos serviços gráficos. Por outro lado, face à obsolescência de alguns impressos, que continuarão a passar para suporte digital, prevê-se um pequeno recuo do nosso volume de negócios.

A conjugação do exposto anteriormente com a situação orçamental, com restrições e cortes orçamentais nos organismos da administração pública, onde se concentra a quase totalidade da faturação, poderá, em 2015, situar a faturação no intervalo compreendido entre € 2,5 e € 3 milhões, ou seja, próximo dos valores dos últimos dois anos.

Se considerarmos a relação entre os custos de pessoal, a componente mais significativa dos custos fixos, e as vendas e apurarmos a média dos últimos três anos, verifica-se que esta ronda os 65%.

Avaliando o valor anual das adjudicações, registou-se um acréscimo na quantidade e valor das consultas feitas à EMEC, em relação ao ano anterior, de cerca de mais 18% e 48% respetivamente. O valor das adjudicações registadas é também superior ao do período homólogo, conduzindo assim a um índice de adjudicação de 45% em valor, ainda um pouco abaixo do esperado, o que significa que menos de metade das consultas feitas à EMEC acabaram efetivamente por ser adjudicadas.

Figura 2 — Consultas e adjudicações à EMEC

Serviços Gráficos e Distribuição		2014	2013	variação	Índice de Adjudicação
Consultas à EMEC	Nº	1.022	866	18%	59%
	Valor	1.117.308	753.704	48%	
Adjudicações à EMEC	Nº	605	583	4%	45%
	Valor	498.823	450.639	11%	

7 – Os concorrentes

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

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

8 – Produtos ou serviços substitutos

Começa a desenhar-se uma «ameaça» à EMEC, 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 noutras suportes (internet, CD-R, *software* de gestão, etc.) e da utilização de aplicações informáticas para gestão de algumas das escolas, que, face à necessidade de desburocratização dos serviços, substituem com vantagem muitos dos documentos/impressos que tradicionalmente eram/são utilizados.

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

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

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

Foram identificadas as seguintes oportunidades:

- enquadramento institucional no Ministério da Educação e Ciência, garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas;
- lançamento de novos produtos e serviços: continuação, pela EMEC, da linha de publicações de apoio à preparação de provas e exames nacionais do IAVE (Instituto de Avaliação Educativa);
- 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 e Ciência.

EMEC: Análise SWOT

<p style="text-align: center;">Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> – Não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das atividades produtivas. – Estrutura com demasiados níveis, o que introduz ruído no fluxo de informação. – Não ter personalidade jurídica, o que constitui um bloqueio de decisão. – Carteira de clientes pouco diversificada. – Menor capacidade de produção de produtos gráficos em policromia com a qualidade/preço que se exige no mercado. – Poucos produtos novos. – Rigidez na gestão orçamental. – Novo regime de compras públicas aumenta a concorrência. – Sistema de informação constituído por aplicações independentes, sem qualquer partilha e integração de dados. – Custo de mão de obra elevado (relativamente ao do mercado concorrente). – Trabalhadores com nível de formação de base (habilitações) baixas. <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;">Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> – Parque de acabamento e expedição moderno. – Capacidade de autofinanciamento. – Utilização da «marca» Ministério da Educação e Ciência. – Conhecimento do mercado das escolas. – Lealdade de clientes tradicionais. – Vontade de aprender de grande parte dos trabalhadores. – Têm sido feitos investimentos em formação especializada. – Boa capacidade de produção em produtos gráficos a duas cores. – Utilização dos nossos serviços na execução de serviços com reserva de sigilo. – Integração no mesmo estabelecimento de várias fases do ciclo produtivo. – Possibilidade de adjudicação direta por parte de alguns serviços públicos. <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> – Enquadramento institucional no Ministério da Educação e Ciência, 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 e Ciência, existe a possibilidade de adjudicação direta. – Crescimento do comércio eletrónico.
--	--

Em síntese, conforme se refere na Figura 1 (página 7), temos os seguintes objetivos estratégicos:

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

Na **perspetiva dos processos internos**: Aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos; melhorar o planeamento e gestão da produção; diversificar fornecedores e parceiros. Estes objetivos de tipo corporativo são prosseguidos mais especificamente em projetos e atividades da Direção de Produção.

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

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

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

QUAR 2014 e Plano de Atividades de 2014

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 EMEC, os seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), os objetivos operacionais da aferição e condicionantes da sua concretização.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) em 2015

A dependência das encomendas de **serviço gráfico e distribuição** do sector público e a restrição orçamental que o vai afetar em 2015, leva a que a EMEC, fortemente dependente destes clientes institucionais, tenha como previsão uma redução nas encomendas.

Atendendo ao exposto, prevê-se que o valor da faturação oscile entre **2,5 milhões e 3 milhões de euros**, mantendo-se uma situação semelhante à verificada no ano de 2014.

Os objetivos que se propõem para o **QUAR 2015** são objetivos estratégicos (**OE**) aos quais correspondem objetivos operacionais (**OP**).

- **OE 1** Promover a **satisfação dos utentes/clientes**

- **OP2** – Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras.

- **OE 2** Garantir a sustentabilidade da **autonomia financeira**

- **OP1** – Atingir um **Valor Acrescentado Bruto (VAB)** que se situe entre os 1,5 e 1,9 milhões de euros.

- **OP3** – Aumentar o volume de **vendas diretas**, de forma a valerem 55% no total de vendas de Produto Acabado.

- **OE 3** Melhorar a **qualidade e as competências** que lhe estão associadas

- **OP4** – Atingir um nível de **qualidade** na prestação de serviços de Muito Bom entre 60% e 70%.

A satisfação dos utentes/clientes (**OE 1**) consegue-se quando o serviço prestado corresponde às características da encomenda e do preço. São também relevantes os apoios técnicos 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 de qualidade e produtividade. A sustentabilidade financeira (**OE 2**) é em grande parte o resultado da conjugação destes objetivos. Assim, na origem do sucesso estará, em grande medida, o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços, que terão efeitos simultâneos na satisfação do cliente e nos resultados financeiros.

OBJETIVOS OPERACIONAIS (OP)

Os objetivos que se propõem para o QUAR 2015 apresentam-se no Quadro 2.

OS dois primeiros objetivos são de **eficácia**, aferida pelos resultados. Para efeitos de avaliação têm a ponderação de 45%.

OPI - Atingir um **Valor Acrescentado Bruto (VAB)** no intervalo de 1,5 M€ e 1,9 M€.

Indicador 1: Valor Acrescentado Bruto (VAB)

Meta: 1,7 M€

Superação: Situar-se acima dos 1,9 M€

Valor crítico: 2,200 M€

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

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

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

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

OP2 – Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras.

Indicador 2: Prazo de entrega dos trabalhos

Meta: 80% dos trabalhos.

Superação: A partir de 85%.

Valor crítico: 90%

Fonte de verificação: Listagem de prazos acordados e realizados por obra, que constam na base de dados da Direção de Produção.

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

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

OP3 – Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 55% no total de vendas de produto acabado.

Indicador 3: Vendas diretas de produto acabado.

Meta: Vendas diretas com um peso de 55% do total de vendas de produto acabado.

Superação: Volume de vendas diretas acima dos 60% do total.

Valor crítico: 62%

Fonte de verificação: Programa de faturação da EMEC.

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

OP4 – Atingir um nível de qualidade na prestação dos serviços de Muito Bom entre 60% e 70%

O apuramento deste objetivo é feito através do cálculo da média dos dois indicadores que o compõem, contribuindo cada um com 50% para o valor total do objetivo.

Indicador 4: Nível de qualidade dos trabalhos gráficos e distribuição.

Meta: Respostas de Muito Bom em 75% dos trabalhos gráficos e de distribuição avaliados.

Superação: Respostas de Muito Bom acima de 80% dos trabalhos gráficos e de distribuição avaliados.

Valor crítico: 85%

Fonte de verificação: Questionário preenchido e validado pelo cliente.

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

Indicador 5: Nível de **qualidade de produto acabado**

Meta: Respostas de Muito Bom em 55% do número total de questionários avaliados

Superação: Respostas de Muito Bom acima de 60% do número total de questionários avaliados

Valor crítico: 65%

Fonte de verificação: Questionário preenchido e validado pelas escolas.

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

Conforme se referiu, os objetivos do QUAR foram especificados em termos de **indicadores** (e **metas** a atingir), no entanto, a sua realização dá-se por via de **iniciativas** concretas (projetos e atividades) a submeter à consideração do Conselho de Administração no Plano de Atividades para 2015.

Quadro 2 – Indicadores e Metas do QUAR 2015

ANO:2015



Editorial do Ministério da Educação

Editorial do Ministério da Educação e Ciência

MISSÃO: Organismo dotado de autonomia administrativa, integrado no Ministério da Educação e Ciência (MEC), cuja atividade 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, correspondendo às suas necessidades e expectativas relativamente: às características e qualidade, ao acompanhamento e entrega do serviço, preço e de prazo de execução. Presta serviços aos organismos centrais e periféricos do MEC, à rede pública de estabelecimentos de educação e ensino, a outras entidades públicas e privadas, professores, alunos e famílias.

Objetivos Estratégicos

OE.1 - Promover a satisfação dos utentes/clientes

OE.2 - Garantir a sustentabilidade da Autonomia Financeira

OE.3 - Melhorar a qualidade e as competências que lhe estão associadas

Objetivos Operacionais

Eficácia

45

01. Atingir um Valor Acrescentado Bruto (VAB) que se situe entre os 1,5 e 1,9 milhões de euros

50

INDICADORES	Resultado 2013	Resultado 30/09/14	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind. n.º1 - Valor Acrescentado Bruto (€)	1.951.140	1.683.180	1.700.000	200.000	2.200.000	100,00			0%	

02. Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 75% e 85% das obras

50

INDICADORES	Resultado 2013	Resultado 30/09/14	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind. n.º2 - Taxa de Obras com prazos de entrega cumpridos (%)	80%	73%	80%	5	90	100,00			100%	

Eficiência

35

03. Aumentar o volume de Vendas Diretas de forma a valerem 55% do total de vendas de Produto Acabado

100

INDICADORES	Resultado 2013	Resultado 30/09/14	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind. n.º3 - Taxa de Vendas Diretas de Produto Acabado (%)	60%	62%	55%	5	62	100,00			100%	

Qualidade

20

04. Atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 60% e 70%

100

INDICADORES	Resultado 2013	Resultado 30/09/14	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind. n.º4 - Taxa de obras com classificação Muito Bom (%) - Serviço Gráfico e Distribuição	70%	74%	75%	5	85	50,00			100%	
INDICADORES	Resultado 2013	Resultado 30/09/14	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind. n.º5 - Taxa de respostas das escolas com classificação Muito Bom (%) - Produto Acabado	60%	65%	55%	5	65	50,00			100%	

NOTA EXPLICATIVA

Os valores relativos ao ano de 2014 são provisórios, uma vez que o ano ainda se encontra em curso e o apuramento só será feito no final do período em questão.

Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	QUANT	UERH PLANEADOS	PLANEADOS	UERH REALIZADOS	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direção Superior	20	2	229	9.160		0	
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	7	229	25.648		0	
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	12	5	229	13.740		0	
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	10	229	20.610		0	
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8	53	229	97.096		0	
Encarregado geral operacional	7	1	229	1.603		0	
Assistente operacional	5	8	229	9.160		0	
TOTAL		86		177.017		0	

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento:			
Despesas c/Pessoal	2.072.483,00		
Aquisições de Bens e Serviços	1.581.450,00		
Outras despesas correntes	280.826,00		
Outros valores	69.945,00		
TOTAL	4.004.704,00	0,00	

Indicadores _ Fonte de Verificação

Indicador 1	VAB = (Vendas + Prestações de Serviços + Variação da Produção + Outros Prov. Operacionais) - (Custo Mercadorias Vendidas + Fornecimentos de Serviços Externos + Outros Custos Operacionais)	Mapa de Demonstração de Resultados
Indicador 2	(Obras prazos cumpridos / Total de obras) *100	Base de Dados da Direção de Produção - Listagem de prazos acordados e realizados por obra
Indicador 3	(Valor Vendas Directas PA / Total de Vendas de PA) *100	Programa de Faturação da EME
Indicador 4	(Obras com classificação de Muito Bom / Total Obras Classificadas) * 100	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado aos clientes
Indicador 5	(Total respostas com classificação de Muito Bom / Total Questionários Enviados) *100	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado às escolas

Conforme se referiu, os objetivos 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 projetos e atividades, que constam do presente documento.

PROJETOS E ATIVIDADES PARA 2015
Projetos
<p>Projeto 1: Alteração das condições de comercialização do Produto Acabado, em particular dos livros de preparação para os Exames Nacionais (DD)</p> <p>Projeto 2: Estudo de viabilidade da venda <i>on-line</i> ou em formato digital de produtos ou serviços derivados dos impressos e publicações que integram o Catálogo de Produtos do MEC (DD)</p> <p>Projeto 3: Desenvolver uma contabilidade analítica (DAF)</p> <p>Projeto 4: Desenvolvimento de novas publicações de apoio escolar, para preparação dos exames nacionais, em parceria com as Associações de Professores (Projeto para o triénio 2015-2017)</p>
Atividades
<p>Atividade 1: Avaliar a qualidade e os prazos de entrega (DD)</p> <p>Atividade 2: Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra (DD)</p> <p>Atividade 3: Gerir os canais de comercialização e das condições de venda (DD)</p> <p>Atividade 4: Editar novos produtos (DD)</p> <p>Atividade 5: Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP (DD)</p> <p>Atividade 6: Avaliar o mercado e formar preços do serviço gráfico e de distribuição (DD)</p> <p>Atividade 7: Gerir um sistema de sugestões (DAF)</p> <p>Atividade 8: Divulgar os serviços e produtos da EMEC (DD)</p> <p>Atividade 9: Pré-impressão (DP)</p> <p>Atividade 10: Impressão <i>offset</i> (DP)</p> <p>Atividade 11: Acabamento (DP)</p> <p>Atividade 12: Embalagem e expedição (DP)</p> <p>Atividade 13: Exames nacionais e provas de final de ciclo dos ensinos básico e secundário (DE)</p> <p>Atividade 14: Controlo de qualidade (DP)</p> <p>Atividade 15: Manutenção, higiene e segurança (DP)</p> <p>Atividade 16: Orçamento e controlo de gestão (DAF)</p> <p>Atividade 17: Gerir os recursos humanos (DAF)</p> <p>Atividade 18: Faturação (DAF)</p>

(Continua)

(Continuação)

Atividades
Atividade 19: Tesouraria e cobranças (DAF)
Atividade 20: Contabilidade (DAF)
Atividade 21: Aprovisionamento e gestão de <i>stocks</i> (DAF)
Atividade 22: Promoção da qualidade (DAF)
Atividade 23: Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP (DE)
Atividade 24: Estágios e formação profissional inicial (DE)
Atividade 25: Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do gabinete do Diretor Executivo (DE)
Atividade 26: Gestão da prestação dos serviços informáticos (DAF)

Quadro A — Prestar um melhor serviço ao cliente

Objetivos estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> Alcançar níveis de satisfação elevados Manter clientes atuais Conseguir novos clientes 		
Objetivos	Indicadores e metas	Iniciativas
<p>Reduzir as margens de comercialização no segmento «livros de preparação para os Exames Nacionais» e conseqüente aumento da faturação através do crescimento das vendas diretas.</p>	<p>PI: Quebra no volume das margens atribuídas ao segmento «comércio especializado» – nos próximos 3 anos respetivamente de 15%, 20% e 25% – de forma que o valor máximo de margens concedidas neste segmento se situe em 2016 entre 80.000 e 100.000 euros.</p>	<p>Projeto 1: Alteração das condições de comercialização do Produto Acabado, em particular dos livros de preparação para os Exames Nacionais – Luís Damaso</p>
<p>Disponibilizar alternativas à comercialização dos impressos, que possam representar mais-valias para a EMEC e para a rede escolar.</p>	<p>P2: Implementação do projeto, caso se conclua ser viável.</p>	<p>Projeto 2: Estudo de viabilidade da venda <i>on-line</i> ou em formato digital de produtos ou serviços derivados dos impressos e publicações que integram o Catálogo de Produtos do MEC – Luís Damaso</p>
<p>Cumprir prazos de entrega.</p>	<p>A1: Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras (OP 2); atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 55% e 65% (Ind. 6); atingir um nível de qualidade da entrega do produto acabado de Muito Bom entre 55% e 65% (respostas do número total de questionários avaliados) (Ind. 7).</p>	<p>Atividade 1: Avaliar os prazos de entrega de serviços de impressão e distribuição – Luís Damaso</p>
<p>Cumprir especificações da obra.</p>	<p>A2: Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9.</p>	<p>Atividade 2: Avaliar o cumprimento das especificações da obra – Jorge Rocha</p>
<p>Melhorar canais de distribuição e vendas.</p>	<p>A3: Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 55% no total de vendas de Produto Acabado (OP 5); faturação do produto acabado entre 50% e 60% da faturação global.</p>	<p>Atividade 3: Gerir os canais de comercialização e das condições de venda – Luís Damaso</p>
<p>Diversificar produtos e serviços</p>	<p>A4: Conseguir 2 novos produtos ou serviços</p>	<p>Atividade 4 : Editar novos produtos – Paulo Moreira</p>

QUADRO B

Quadro B — Garantir a sustentabilidade financeira

Objetivos Estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar resultados Controlar custos 		
Objetivos	Indicadores e metas	Iniciativas
Cumprir especificações da obra.	A2: Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9	Atividade 2: Avaliar o cumprimento das especificações da obra – Jorge Rocha
Melhorar canais de distribuição e vendas.	A3: Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 55% no total de vendas de Produto Acabado (OP 5); faturação do produto acabado entre 50% e 60% da faturação global.	Atividade 3: Gerir os canais de comercialização e das condições de venda – Luis Damaso
<ul style="list-style-type: none"> Diversificar produtos e serviços 	A4: Conseguir 2 novos produtos ou serviços	Atividade 4: Editar novos produtos – Paulo Moreira
Apresentar preços mais competitivos		Atividade 6: Avaliar o mercado e formar preços dos serviços gráfico e de distribuição – Ana Patrícia
Otimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade	A7: Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões	Atividade 7: Gerir um sistema de sugestões – Maria Júlia
Controlar custos e aumentar resultados	P3: Ter definido os centros de custos e os critérios de distribuição dos gastos gerais até ao final do ano.	Projeto 3: Desenvolver uma contabilidade analítica – João Graça

Quadro C — Produzir com qualidade e competitividade

Objetivos Estratégicos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conceber novos produtos • Garantir qualidade no serviço ao cliente • Melhorar o processo operacional 		
Objetivos	Indicadores e metas	Iniciativas
Execução gráfica e comercialização de publicações de apoio escolar para preparação dos exames nacionais.	P4: Produção e disponibilização ao mercado de publicações de preparação para os exames nacionais de 2015-2016, para as disciplinas de Matemática, Língua Portuguesa, Física e Química A, Geologia e Biologia (podendo estender-se a outras disciplinas).	Projeto 4: Desenvolvimento de novas publicações de apoio escolar, para preparação dos exames nacionais, em parceria com as Associações de Professores (Projeto para o triénio 2015-2017)
Disponibilizar alternativas à comercialização dos impressos, que possam representar mais-valias para a EMEC e para a rede escolar.	P2: Implementação do projeto, caso se conclua ser viável.	Projeto 2: Estudo de viabilidade da venda <i>on-line</i> ou em formato digital de produtos ou serviços derivados dos impressos e publicações que integram o Catálogo de Produtos do MEC – Luis Damaso
Cumprir especificações da obra.	A1: Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras (OP 2); atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 55% e 65% (Ind. 6); atingir um nível de qualidade da entrega do produto acabado de Muito Bom entre 55% e 65% (respostas do n.º total de questionários avaliados) (Ind. 7).	Atividade 1: Avaliar os prazos de entrega de serviços de impressão e distribuição – Luis Damaso
Diversificar produtos e serviços.	A2: Avaliação da qualidade por parte do cliente superior a «Bom» entre 65% e 67%; obras repetidas: entre 7 e 9.	Atividade 2: Avaliar o cumprimento das especificações da obra – Jorge Rocha
Revisão gráfica na ótica do controlo de qualidade e minimização de desvios	A4: Conseguir 2 novos produtos ou serviços	Atividade 4: Editar novos produtos – Paulo Moreira
Otimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade	A7: Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões	Atividade 5: Promover a revisão gráfica e outros serviços do SDNP – Paulo Moreira Atividade 7: Gerir um sistema de sugestões – Maria Júlia

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

Objetivos Estratégicos:		
• Estimular a inovação	• Desenvolver as competências	• Melhorar a motivação
Objetivos	Indicadores e metas	Iniciativas
Disponibilizar alternativas à comercialização dos impressos, que possam representar mais-valias para a EMEC e para a rede escolar.	P2: Implementação do projeto, caso se conclua ser viável.	Projeto 2: Estudo de viabilidade da venda <i>on-line</i> ou em formato digital de produtos ou serviços derivados dos impressos e publicações que integram o Catálogo de Produtos do MEC – Luis Damaso
Diversificar produtos e serviços	A4: Conseguir 2 novos produtos ou serviços	Atividade 4: Editar novos produtos – Paulo Moreira
Otimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade	A7: Ter conseguido aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões	Atividade 7: Gerir um sistema de sugestões – Maria Júlia

FUNDAMENTAÇÃO

A – PRESTAR UM MELHOR SERVIÇO AO CLIENTE

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

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

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

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

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

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

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

B – GARANTIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

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

Projeto 3 – Desenvolver uma contabilidade analítica: Este projeto visa criar uma contabilidade analítica para a EMEC. Nesta fase pretende-se criar e definir os centros de custos, procurando refletir a estrutura organizacional da EMEC, assim como os critérios de distribuição dos gastos gerais.

C – PRODUZIR COM QUALIDADE E COMPETITIVIDADE

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

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

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

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

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

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

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

D – MELHORAR AS COMPETÊNCIAS E AS TECNOLOGIAS

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

E – ATIVIDADES DIVERSAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Designação

Alteração das condições de comercialização do Produto Acabado, em particular dos livros de preparação para os exames nacionais

Código

P 1

Objetivo

Redução das margens de comercialização no segmento «livros de preparação para Exames Nacionais», em particular junto das empresas Fnac e Sonae – entidades com maior volume de margens –, e consequente aumento da faturação através do crescimento das vendas diretas (por exemplo, às escolas).

Indicador e meta

Quebra no volume de margens atribuídas ao segmento «comércio especializado» – nos próximos 3 anos respetivamente de 15%, 20% e 25% – de forma que o valor máximo de margens concedidas neste segmento se situe, em 2016, entre 80.000 e 100.000 Euros.

Ações a desenvolver

- 1 – Propor novas margens de comercialização às empresas Fnac e Sonae, procurando uma redução entre os 2% e os 5% relativamente às margens atuais (respetivamente de 40% e 42%).
- 2 – Projeto-piloto para comercialização, em regime de consignação, dos livros de preparação para Exames Nacionais nas papelarias das escolas:
 - 2.1 – Definição das condições da consignação e dos procedimentos internos para acompanhamento do projeto;
 - 2.2 – Arranque e avaliação do projeto.
- 3 – Estudo de outras alterações às condições de comercialização do Produto Acabado (nomeadamente consignatários).

Intervenientes

Gestor: Luis Damaso

Equipa: Paulo Moreira; Armindo Alves; José Cotrim; João Graça

Previsão de custos

A suportar por encargos gerais

Etapas de desenvolvimento do projeto

	1º trimestre			2º trimestre			3º trimestre			4º trimestre		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Ação 1												
Ação 2.1												
Ação 2.2												
Ação 3												

Nota: as Ações poderão prolongar-se pelo ano 2016.

Designação

Estudo de viabilidade da venda *on-line* ou em formato digital de produtos ou serviços derivados dos impressos e publicações que integram o Catálogo de Produtos do MEC (DD)

Código

P 2

Objetivo

Disponibilizar alternativas *on-line* ou em formato digital à comercialização dos conteúdos de impressos e outras publicações da EMEC, de forma que representem mais-valias para o sistema educativo e para a própria EMEC.

Indicador e meta

Implementação do projeto, caso se conclua ser viável.

Ações a desenvolver

- 1 – Avaliação das várias vertentes deste projeto, entre outras, riscos e mais-valias, custos associados, procedimentos, preços e condições de venda.
- 2 – Avaliação do interesse para o sistema educativo.
- 3 – Estudo dos vários formatos/plataformas para implementação.

Intervenientes

Gestor: Luis Damaso
Equipa: Paulo Moreira; Armindo Alves; João Graça; Rui Sebroso; José Manuel Cabaço

Previsão de custos

A suportar por encargos gerais

Etapas de desenvolvimento do projeto

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

Designação	Código
Desenvolver uma contabilidade analítica	P3

Objetivo
Controlar custos e aumentar resultados.

Indicador e meta
Ter definido os critérios de distribuição dos gastos gerais e operacionalidade do projeto até ao final do ano.

Ações a desenvolver
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição dos critérios de distribuição dos gastos gerais. 2. Aplicação prática do projeto.

Intervenientes	Previsão de custos
Gestor: João Graça Equipa: Maria José; Cassilda Baptista	A suportar por encargos gerais

Etapas de desenvolvimento do projeto												
	1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Ação 1												
Ação 2												

Designação

Desenvolvimento de novas publicações de apoio escolar, para preparação dos exames nacionais, em parceria com as Associações de Professores (projeto para o triénio 2015-2017)

Código

P 4

Objetivo

Execução gráfica e comercialização de publicações de apoio escolar para preparação dos exames nacionais.

Indicador e meta

- Produção e disponibilização ao mercado de 1 a 2 publicações durante o 2.º trimestre de 2015, incluindo os exames nacionais de 2014.
- Produção e disponibilização ao mercado de publicações durante o 3.º trimestre de cada ano, incluindo os exames nacionais do ano em curso, das disciplinas com maior número de alunos inscritos: Matemática, Língua Portuguesa, Física e Química A, Geologia e Biologia (podendo eventualmente estender-se a outras disciplinas).

Ações a desenvolver

- 1 – Definição das condições de parceria com as Associações de Professores e consequente assinatura de Protocolo.
- 2 – Definição da estrutura das publicações, nomeadamente, capas, conteúdos, paginação.
- 3 – Escolha e preparação de conteúdos por parte das Associações de Professores: questões a integrar nas publicações e elaboração das respetivas respostas, bem como do desenvolvimento teórico, onde houver.
- 4 – Execução da pré-impressão.
- 5 – Impressão e acabamento das publicações.
- 6 – Definição das condições de comercialização: preços de venda, margens/descontos por canal de distribuição.
- 7 – Ações de divulgação e comercialização.

Intervenientes

Gestor: Diretor Executivo

Equipa: Diretores-Adjuntos de Produção, Distribuição e DAF, Coordenador do SDNP e Assessora do D.E.

Previsão de custos

A suportar por encargos gerais

Etapas de desenvolvimento do projeto

	1º trimestre			2º trimestre			3º trimestre			4º trimestre		
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Ações 1 a 3												
Ações 4 a 7												

Designação

Avaliar a qualidade e os prazos de entrega

Código

A1

Objetivo

Melhorar a qualidade / reforçar a confiança na EMEC.

Indicadores e metas

- Cumprir os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 80% e 90% das obras (OP 2); atingir um nível de qualidade na prestação de serviços de Muito Bom entre 55% e 65% (Ind. 6); atingir um nível de qualidade da entrega do produto acabado de Muito Bom entre 55% e 65% (respostas do número total de questionários avaliados) (Ind. 7).

Ação a desenvolver

Avaliar diariamente a atividade: alertas para situações de atrasos; informação ao cliente; gestão de reclamações; destacar situações com *feedback* positivo por parte do cliente.

Resultado a obter

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

Intervenientes

Responsável: Luis Damaso

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

Designação

Avaliar o cumprimento das especificações de cada obra

Código

A2

Objetivo

Cumprir especificações da obra.

Indicadores e metas

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Jorge Rocha

Equipa: Pedro Esteves, Paula Branco.

Designação

Gerir os canais de comercialização e das condições de venda

Código

A3

Objetivo

Melhorar canais de comercialização e venda.

Indicador e meta

- Aumentar o volume de vendas diretas, de forma a valerem 55% no total de vendas de Produto Acabado (OP 5); faturação do produto acabado entre 50% e 60% da faturação global.

Ações a desenvolver

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

Resultado a obter

Sustentar a faturação do produto acabado no volume de faturação da EMEC e gerir as condições de comercialização e respetivos canais.

Intervenientes

Responsável: Luís Damaso

Equipa: Armindo Alves; José Cotrim

Designação

Editar novos produtos

Código

A4

Objetivo

Diversificar produtos e serviços.

Ações a desenvolver

1. Colaborar em projetos que possam ter como resultado a angariação ou a conceção de novos produtos ou serviços.
2. Identificar, propor, conceber e produzir novos produtos ou serviços no âmbito da linha editorial da EMEC e da área de prestação de serviços gráficos.
3. Procurar oportunidades de prestação de serviços de tradução, na sequência do trabalho desenvolvido em 2010 na obra *Melhorar a Prática Profissional*.
4. Manter a constante atualização do catálogo de impressos, em termos de conteúdos, aspeto gráfico e adequação às normas do MEC.

Resultado a obter

Conseguir 2 novos produtos ou serviços.

Intervenientes

Gestor: Paulo Moreira

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

Designação

Promover a Revisão Gráfica e outros serviços do SDNP

Código

A5

Objetivos

- Efetuar revisão interna na óptica do controlo da qualidade e da minimização de desvios.
- Proceder à revisão gráfica dos Exames Nacionais e Provas de Final de Ciclo, no IAVE.
- Efetuar, sob encomenda, a revisão de trabalhos de outros clientes.
- Prestar apoio à Direção de Distribuição e à Direção Executiva em tarefas variadas, nomeadamente na elaboração anual do Plano de Atividades, do Relatório de Atividades e do Relatório do QUAR.
- Participar na conceção de novos produtos e acompanhá-los na fase de produção.
- Manter atualizados o sítio da EMEC na Internet e a página no Facebook.
- Gerir o correio eletrónico da EMEC no endereço «geral».
- Acompanhar a conceção e produção dos produtos próprios da EMEC e de produtos promocionais (cartazes, folhetos, a *Newsletter*, etc.).
- Colaborar no trabalho de atualização contínua dos impressos da EMEC.
- Continuar a atualização progressiva dos materiais da EMEC conforme o novo Acordo Ortográfico.

Ações a desenvolver

- Efetuar a revisão dos trabalhos em curso na ótica do controlo da qualidade e da minimização de desvios.
- Prestar apoio à Direção de Distribuição e à Direção Executiva em tarefas de índole variada.
- Participar na conceção de novos produtos gráficos e posterior acompanhamento durante a produção. Manter atualizados, em termos de conteúdo e grafia, os impressos e outros materiais próprios publicados pela EMEC.
- Manter atualizados o sítio da EMEC na Internet e a página no Facebook.

Resultado a obter

- Ausência de erros de produção (Pré-Impressão) em todos os produtos próprios e nos de Clientes.
- Manter atualizados os impressos à venda, as páginas na Internet e no Facebook, e o Catálogo de Produtos.
- Levar a bom termo as outras tarefas próprias da secção, conforme delineado acima.

Intervenientes

Gestor: Paulo Moreira

Equipa: Isabel Lopes; Paula Almeida

Designação

Avaliar o mercado e formação de preços dos Serviços Gráfico e de Distribuição

Código

A6

Objetivos

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Gestor: Ana Patrícia

Equipa: João Penedo; Jorge Matias

Designação

Gerir um sistema de sugestões

Código

A7

Objetivo

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

Indicador e meta

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

Aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões.

Intervenientes

Gestor: Maria Júlia Antunes

Equipa: Lurdes Peixinho; Pedro Esteves

Designação

Divulgar os Produtos e Serviços da EMEC

Código

A8

Objetivo

Diversificar clientes, fornecedores e produtos.

Indicador e meta

- Faturação de novos clientes acima de 50 mil euros.
- Realizar entre 12 a 15 das ações de divulgação de produtos/serviços.

Ações a desenvolver

1. Definir universos de potenciais clientes para apresentação de serviços.
2. Definir os produtos e serviços a divulgar.
3. Avaliar o retorno das campanhas de divulgação.
4. Desenvolver novos suportes de comunicação.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Luis Damaso

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

Designação

Pré-impressão

Código

A9

Objetivo

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Gestor: José Manuel Cabaço

Equipa: Paulo Truta; Vítor Brito; Rui Cabaço; António Penedo; Fernando Gonçalves; Ricardo Moleiro

Designação

Impressão *Offset*

Código

A10

Objetivo

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

Ações a desenvolver

1. Enviar ficheiros digitais impostos para gravação de chapas em CTP.
2. Efetuar impressão *offset* em formato aberto a uma ou mais cores.
3. Proceder à impressão tipográfica de sacos, envelopes e cartões.
4. Efetuar 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

Objetivo

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

Ações a desenvolver

1. Efetuar corte em guilhotina.
2. Efetuar dobra.
3. Proceder ao encasamento e acabamento em máquina de revista.
4. Proceder ao alceamento e acabamento em máquina de livro de capa mole.
5. Proceder ao acabamento manual em bancada.
6. Efetuar outras operações de acabamento.

Resultados a obter

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

Intervenientes

Gestor: Rui Sebrosa

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

Designação

Embalagem e expedição

Código

A12

Objetivos

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

Ações a desenvolver

1. Proceder à embalagem em máquina ou manual para produtos acabados da EMEC ou de entidades terceiras.
2. Pesar remessas.
3. Emitir guias de transporte para expedição
4. Disponibilizar viaturas para transporte de pessoas e bens.

Resultados a obter

- Embalagem de produtos acabados da EMEC 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 Sebrosa

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 Final de Ciclo dos Ensinos Básico e Secundário

Código

A13

Objetivos

Produzir e distribuir os Exames Nacionais e as Provas de Final de Ciclo do Ensino Básico e do Ensino Secundário, de acordo com o calendário de exames definido pelo Ministério.

Ações a desenvolver

1. Preparar as bases de dados de apoio: escolas, disciplinas com exames e calendários.
2. Contactar com Forças de Segurança.
3. Emitir Requisições de Provas.
4. Emitir Guias de Entrega.
5. Proceder à orçamentação.
6. Receber os originais das provas.
7. Efetuar a pré-impressão.
8. Realizar a operação de validação, por parte do IAVE, das fases de pré-impressão.
9. Impressão e acabamento das provas e impressão dos rótulos dos sacos.
10. Executar os controlos de qualidade internos.
11. Entregar as remessas à entidade recetora.
12. Acompanhar a execução das provas e da operação logística de entrega das remessas.

Resultado a obter

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

Intervenientes

Responsável: Luís Gonzaga

Equipa: José Manuel Cabaço e Rui Sebrosa (Diretores Adjuntos da Produção); Carlos Ferreira.

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

Designação

Controlo de qualidade

Código

A14

Objetivos

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

Ações a desenvolver

1. Executar os procedimentos instalados no controlo da qualidade e da conformidade para as Ordens de Fabrico adjudicadas.
2. Apropriar os processos de produção para cumprir com precisão os trabalhos gráficos, estabelecendo normas e parâmetros de qualidade que permitam controlar a produção, prevenindo a execução de produtos fora das especificações técnicas.
3. Detetar as causas das inconformidades e proceder à sua correção, investigando e implementando medidas que permitam melhorar a qualidade do produto e assim diminuir os custos.

Resultado a obter

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

Intervenientes

Responsável: Pedro Correia

Equipa: Em colaboração com todos os chefes de secção.

Designação

Manutenção, higiene e segurança no trabalho

Código

A15

Objetivos

- 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 elétrica de potência e de iluminação.
- 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 receção.
- Combater as doenças profissionais e os acidentes de trabalho, de um ponto de vista não médico.

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

- Operar de modo a que a assistência técnica interna consiga substituir a externa no maior número de situações de avaria possíveis.
- Na medida do possível, propor o recurso à aquisição de peças mais baratas e que apresentem resultados iguais às de marca.
- Proceder com eficácia de modo a que se consiga uma presença rápida dos técnicos externos em caso de urgência.
- Ter capacidade de rastreio das avarias ocorridas no passado e das peças substituídas ou reparadas.
- Eliminar e reduzir doenças e riscos profissionais.

Intervenientes

Gestor: Pedro Correia

Equipa: Jorge Ferreira

Designação

Orçamento e controlo de gestão

Código

A16

Objetivo

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

Ações a desenvolver

1. Colaboração na elaboração do orçamento geral da EMEC.
2. Atualização da tabela de imputação.
3. Realização da contabilidade dos custos.
4. Integração das fontes de informação de suporte à decisão.
5. Análise dos desvios das obras gráficas e de distribuição.

Resultados a obter

- Orçamento da EMEC.
- Tabela de imputação atualizada.
- Apuramento de custos das obras gráficas e de distribuição.
- Elaboração de indicadores de desempenho por área de negócio.
- Elaboração de informação de gestão.
- Elaboração de mapas de encerramento de obras gráficas e de distribuição e apuramento dos respetivos desvios.
- Elaboração de relatório das obras com desvios mais significativos, identificando as causas e propondo soluções para os minorar.

Intervenientes

Responsável: João Graça

Equipa: Cassilda Baptista

Designação

Gerir os recursos humanos

Código

A17

Objetivo

Manter o sistema de recursos humanos e sua motivação.

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: João Ferrão

Equipa: José Carlos; Natália Lopes

Designação

Faturação

Código

A18

Objetivo

Assegurar o sistema de faturação da EMEC e documentação inerente.

Ação a desenvolver

Efetuar a materialização dos créditos sobre o fornecimento dos produtos e serviços da EMEC.

Resultados a obter

- Planeamento, registo e execução de créditos.
- Mapas estatísticos de faturação.
- Emissão de faturas.

Intervenientes

Responsável: João Graça

Equipa: Luís Prego

Designação

Tesouraria e cobranças

Código

A19

Objetivos

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

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Vítor Amaro

Equipa: Viriato Carvalho; Nuno Garcia

Designação

Contabilidade

Código

A20

Objetivo

Manutenção do sistema contabilístico de suporte à atividade da EMEC.

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Maria José

Equipa: Paula Rodrigues; Lurdes Pereira

Designação

Aprovisionamento e gestão de *stocks*

Código

A21

Objetivos

- Assegurar o sistema de aquisições da EMEC.
- Património: gestão e manutenção do património da EMEC.
- 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 EMEC.
- Comunicações: assegurar o atendimento, encaminhamento e efetivação das chamadas telefónicas através da central telefónica da EMEC.

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

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

Intervenientes

Responsável: Luís Cláudio

Equipa: Odete Martins; Lurdes Peixinho; Gonçalo Martins; Natália Peres; Paulo Esteves; Maria de Lurdes; Maria Fernanda; Laurentina Monteiro; Maria Aurora; Alcina Peres

Designação

Promoção da qualidade

Código

A22

Objetivo

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

Ação a desenvolver

Ter o manual de procedimentos sempre atualizado e desenvolver as ações necessárias para a obtenção do objetivo estratégico.

Resultado a obter

Ter o manual de procedimentos sempre atualizado, fazendo refletir todas as alterações que ocorram no circuito.

Intervenientes

Gestor: João Graça

Equipa: Luis Dâmaso; Rui Sebrosa

Designação

Gestão do Plano e do Relatório de Atividades e do SIADAP

Código

A23

Objetivos

Acompanhamento e monitorização do grau de realização das atividades, projetos e respetivos indicadores.

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

Elaboração de relatórios trimestrais.

Intervenientes

Gestor: Luis Gonzaga

Equipa: Ana Patrícia; Maria Júlia Antunes; Paulo Moreira

Designação

Estágios e formação profissional inicial

Código

A24

Objetivos

Proporcionar estágios e formação inicial.

Ações a desenvolver

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

Resultados a obter

Conclusão do(s) estágio(s) (de acordo com o número de solicitações dos estabelecimentos de Ensino de formação profissional).

Intervenientes

Gestor: Luis Gonzaga

Equipa: Rui Sebroza; José Manuel Cabaço; João Ferrão; e as chefias das áreas diretamente envolvidas nos estágios

Designação

Assessoria, apoio administrativo e outras atividades do Gabinete do Diretor Executivo (DE)

Código

A25

Objetivos

- Assessorar o Diretor Executivo, elaborando atas 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 direções da EMEC 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

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

Resultado a obter

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

Intervenientes

Responsável: Maria Júlia Antunes

Equipa: Elsa Valadares

Designação

Gestão da prestação dos serviços informáticos

Código

A26

Objetivo

Desenvolver um sistema de controlo da prestação de serviços informáticos, de forma a calendarizar as solicitações das diversas áreas da EMEC.

Ações a desenvolver

1. Criar um formulário de pedido de assistência informática.
2. Criar um planeamento de acordo com as prioridades identificadas.
3. Realizar reuniões periódicas para verificar o cumprimento do planeamento.

Resultado a obter

Melhoria da eficiência dos serviços informáticos.

Intervenientes

Responsável: João Graça

Equipa: Rui Sebrosa; José Manuel Cabaço; Luis Dâmaso; Consulbyte

PLANO DE INVESTIMENTOS DE 2015

Rubrica Orçamental	Código	Objetivos	Ações previstas/em curso	Valor
Material de transporte	07.01.06	Renovação do parque automóvel da EMEC	Aquisição viatura	
			Total orçamentado na rubrica	20.000
Equipamento Informático	07.01.07	Renovação do equipamento informático	Aquisições diversas	
			Total orçamentado na rubrica	3.500
Software informático	07.01.08	Aquisição e atualização das ferramentas informáticas em utilização na EMEC	Aquisição Módulo de RH (Pessoal e Recursos Humanos) Aquisições diversas	
			Total orçamentado na rubrica	32.000
Equipamento administrativo	07.01.09	Renovação do património mobiliário	Aquisições diversas	
			Total orçamentado na rubrica	5.445
Equipamento básico	07.01.10	Renovação do equipamento de apoio ao negócio da EMEC	Aquisições diversas	
			Total orçamentado na rubrica	32.000
Ferramentas e utensílios	07.01.11	Renovação de ferramentas e utensílios	Aquisições diversas	
			Total orçamentado na rubrica	1.000
Outros Investimentos	07.01.15	Investimentos em equipamentos de natureza diversa de apoio à atividade da EMEC	Aquisições diversas	
			Total orçamentado na rubrica	1.000
Valor total previsto para investimento em bens de capital na rubrica orçamental (07.01.00)				94.945

PLANO DE FORMAÇÃO DE 2015

Área de Formação	Objectivos	Designação da Acção/ Curso
A - Gestão em geral	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Orçamento de Estado 2015 Aquisição de bens e serviços
B - Gestão Financeira e Contabilidade	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Orçamento de Estado 2015 Contabilidade Pública e Gestão Orçamental Bens em Circulação
C - Gestão de Recursos Humanos	Desenvolver competências de chefia na área dos Recursos Humanos	Processamento de suplementos remuneratórios e outros abonos
D - Informática	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	ComprasMEC
E - Pré-Impressão	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Melhoria Contínua
F- Impressão e Acabamento	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Corte Impressão - Nível Inicial Impressão - Nível Avançado CTP Acabamento - Nível Inicial Acabamento - Nível Avançado
G - Logística	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Melhoria Contínua
I - Mercado e Vendas	Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Como introduzir a comunicação institucional nas redes sociais Técnicas administrativas Editar Publicações de qualidade na administração pública
J- Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	Conhecimentos básicos e atitudes positivas Desenvolvimento de competências dos colaboradores	Ações de sensibilização para a segurança no trabalho
L - Outras	Desenvolvimento de competências dos colaboradores inovações nos equipamentos gráficos Tomar conhecimento dos novos produtos e das inovações nos equipamentos gráficos	Novas praticas Melhoria contínua

Valor orçamentado para 2015: € 1.000,00