



QUAR 2009

Relatório de Auto-Avaliação

Sem prejuízo do relatório de actividades de 2009, este relatório de auto-avaliação pretende demonstrar como foram atingidos os objectivos estratégicos seleccionados, de acordo com o disposto no artigo 14.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro,

ÍNDICE	MISSÃO	5
	NOTA INTRODUTÓRIA	8
	1.AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	12
	1.1 GRAU DE SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES/CLIENTES	20
	1.2 SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	23
	1.3 MEDIDAS PARA UM REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO	28
	1.3.1. AS PESSOAS	28
	1.3.2. ORGÂNICA E PERSONALIDADE JURÍDICA	29
	1.3.3. PRODUTOS/SERVIÇOS	29
	1.3.4. SITUAÇÃO FINANCEIRA	30
	1.3.5. DIAGNÓSTICO DO EQUIPAMENTO	31
	1.3.6. A ENVOLVENTE EXTERNA	32
	1.3.7. AS OPORTUNIDADES	33
	1.4 AUDIÇÃO DOS TRABALHADORES NA AUTO-AVALIAÇÃO	36
	2. O QUAR E O PLANO DE ACTIVIDADES	37
	3.AVALIAÇÃO FINAL	45
	ANEXOS	47
	Anexo I — Questionário do sistema de informação e controlo interno	
	Anexo II — Questionário de avaliação do serviço gráfico	
	Anexo III — Quadro de monitorização do QUAR	
	Anexo IV — Quadro de monitorização trimestral do Plano de Actividades de 2009	
	Anexo V— Balanço social	
	Anexo VI — Indicadores da EME	

MISSÃO

O diploma instituidor da EME foi o Decreto-Lei n.º 648/76, de 31/07, que a define como um organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, dependente da Secretaria-Geral (SG) do Ministério da Educação (ME).

A actividade económica principal é a edição e impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. Neste âmbito, deve oferecer produtos ou serviços segundo os requisitos indicados pelo utente. As necessidades e expectativas dos utentes referem-se às características e qualidade dos produtos, ao acompanhamento e entrega do serviço, ao preço e prazo de execução. A EME presta serviços aos organismos centrais e periféricos do ME, à rede pública de estabelecimentos de educação e ensino, a outras entidades públicas e privadas, professores, alunos e famílias.

Vinte anos passados, e coincidindo com a mudança para as actuais instalações, em Mem Martins, concelho de Sintra, a EME voltou a ser objecto de referência, na definição da orgânica da SG. Assim, o Decreto-Lei n.º 143/96, no seu capítulo VI, define órgãos dirigentes e respectivos elementos, orgânica esta que se mantém em funcionamento. As funções são:

- concepção, orientação, tratamento gráfico e promoção da qualidade global de todos os documentos;
- promoção e venda das publicações do ME;
- prestação de serviços, no âmbito das suas actividades, a entidades públicas ou privadas;
- organização e realização de formação profissional, na sua área de actividade, destinada a jovens habilitados com cursos do Ensino Secundário, das escolas profissionais e das escolas superiores, de acordo com orientações a estabelecer por despacho do Ministro da Educação.

A orgânica do Ministério da Educação, adoptada no XV Governo (Decreto-Lei n.º 208/2002, de 17 de Outubro), passa a designar a EME como uma entidade sujeita à tutela ou superintendência do Ministro da Educação (Artigo 7.º). Mais adiante, na alínea g), Artigo 37.º, revoga-se o Decreto-Lei n.º 143/96, de 26 de Agosto (orgânica da Secretaria-Geral), com excepção do seu artigo 32.º.



A resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 30 de Março, refere, no âmbito do Programa PRACE, as orientações de reestruturação referentes ao Ministério da Educação em geral, referindo a situação da EME como: «(...) ser objecto de análise na perspectiva de deixar de integrar o ME, saindo da Administração central do Estado» (ponto 23, alínea g).

A Lei Orgânica do Ministério da Educação (Decreto-Lei n.º 213/2006, de 27 de Outubro) menciona, no art.º 24.º, que, até à definição do respectivo estatuto jurídico, a EME continua a reger-se pelas disposições normativas que lhe são aplicáveis.

Relativamente a estes serviços do ME, a EME dispõe de um activo intangível importante: conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos utilizadores.

Pelo enquadramento institucional, pode ser aplicado o princípio da *contratação excluída* (Art.º 5.º do Código da Contratação Pública), o que, na prática, significa a possibilidade de encomenda directa, por parte dos serviços do ME. Continua em vigor o Despacho n.º 21902/ME/98 que, em conjugação com o Despacho n.º 46/ME/93, dá prevalência à EME na aquisição de serviços. Admitem-se excepções, expressas no ponto 1.3 do Despacho n.º 21902/ME/98:

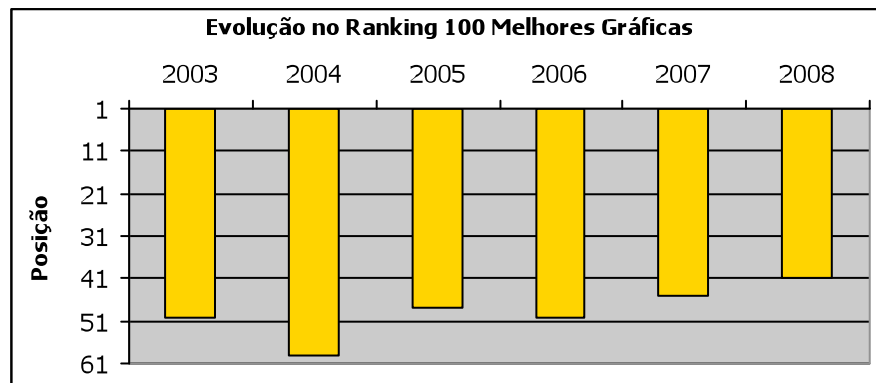
«... pode recorrer-se a outras entidades nos casos em que a Editorial não possa, por razões técnicas ou de prazo, assegurar a boa execução dos serviços pretendidos, bem como nos casos em que apresente custos substancialmente elevados em relação aos custos correntes no mercado...»

A EME é financiada pelos resultados da prestação de serviços. O desenvolvimento do processo de diversificação dos clientes e actividades foi imposto pela manutenção da sua autonomia financeira.

No que concerne aos outros Ministérios e entidades públicas, o Código da Contratação Pública facilita a prática de encomenda directa (contratação *in house*) aos organismos de direito público.

A figura 1 representa a evolução da EME no *ranking* das 100 maiores empresas gráficas a operar em Portugal, por ordem decrescente da facturação. Segundo os dados disponíveis, em 2008, à primeira posição correspondia um valor de € 39,6 milhões e, à centésima, um valor de € 864,6 mil.

Figura 1 — Ranking das empresas do sector gráfico



In «As 100 maiores gráficas de 2008», revista *Do Papel*, Julho/Agosto 2009

A missão da EME tem sido norteada no seguinte sentido:

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

Dois vectores estratégicos têm orientado a gestão:

- «Integrar o ciclo produtivo gráfico com a distribuição, criando valor».
- «Viabilizar o serviço público a preços competitivos».

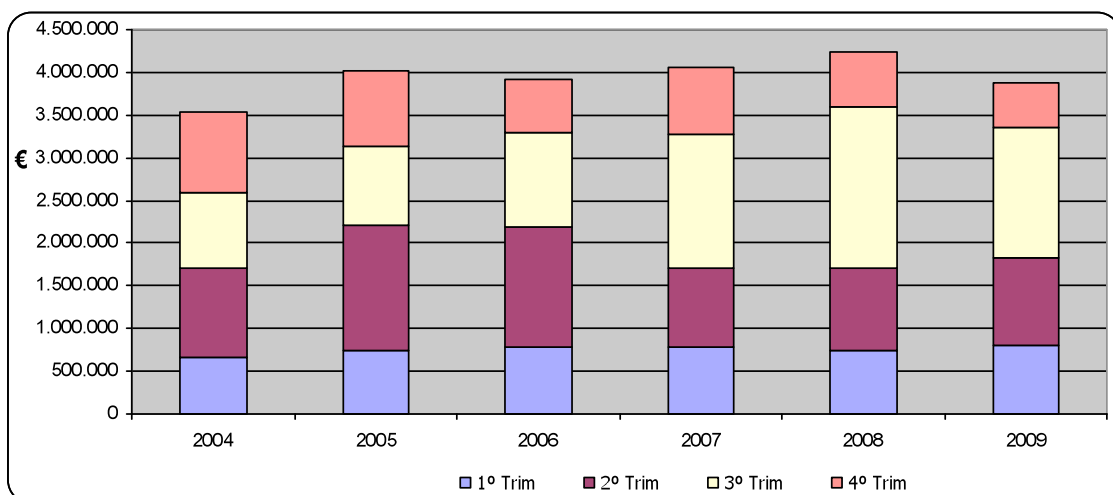
As actividades primárias da EME compreendem a pré-impressão, impressão, acabamento, expedição e distribuição e consistem na criação física do produto e na sua venda. Neste sentido, há que conseguir uma integração perfeita, garantindo o cumprimento das condições (sigilo no caso dos exames) e dos prazos de execução das encomendas, potenciando a nossa vantagem de conhecimento das características dos clientes.

NOTA INTRODUTÓRIA

As vendas resultantes da prestação de serviços são expressas no valor de facturação, a variável com maior poder explicativo da situação económica da EME e aquela que melhor antevê o desempenho esperado.

O segundo semestre do ano de 2009 foi marcado por uma retracção das encomendas, com redução da facturação esperada.

Figura 2 — Evolução da facturação da EME por trimestre (s/IVA)



A prestação de serviços de EME concretiza-se nas seguintes actividades:

- o *Produto Acabado*, que é definido como o conjunto de produtos realizados por iniciativa própria, com encargos assumidos pela EME (embora podendo ser patrocinados por outras entidades) e cujas vendas são realizadas no todo ou em parte pela EME;
- a *Execução Gráfica* de encomendas de produtos diversificados, realizados com a intervenção da EME, mas de iniciativa de terceiros;

- a *Distribuição*, que é o conjunto de serviços compreendendo, entre outros, a embalagem, a expedição e o transporte de produtos diversos, executada independentemente da iniciativa da sua produção;
- os *Exames Nacionais* (Ensinos Básico e Secundário) e as *Provas de Aferição* (4.º e 6.º anos).

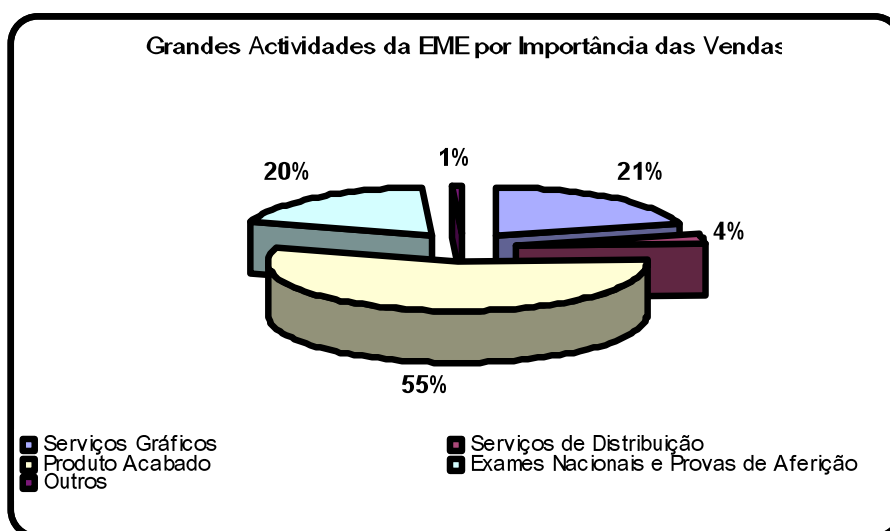
Conforme se verifica na figura 2, as actividades da EME sofreram um decréscimo da facturação total em 2009 (8,9% relativamente a 2008), o que representa neste ano um valor de facturação de € 3, 870 milhões.

Por actividade, conforme se pode ver na figura 3, destacamos o aumento da importância relativa do Produto Acabado e dos Exames Nacionais e Provas de Aferição, que passaram respectivamente de 49% e 16%, em 2008, para 55% e 20%, em 2009.

O Produto Acabado, que consta em grande parte de impressos e material similar, de consumo corrente das escolas, e tem correspondido a cerca de metade da facturação da EME, apresenta sinais de retracção na procura, resultante de medidas de modernização administrativa. Tem sido feito um esforço para aumentar as publicações em formato de livro que substituam os produtos em obsolescência.

Os Serviços Gráficos, os mais afectados pela contracção da procura, passaram de 29% em 2008 para 21% em 2009.

Figura 3 — Grandes actividades da EME em 2009



Exames nacionais

A actividade sazonal nas empresas gráficas revela dois picos no ano (2.º e 4.º trimestres); na EME, ocorre apenas um, no 2.º trimestre. Esta particularidade explica-se pela dependência da actividade de *Exames e Provas*, que, pela sua natureza, se sobrepõe a todas as outras. O atraso na entrega dos textos originais dos exames nacionais por parte do GAVE e o rigor do cumprimento do calendário de realização das provas, impõem a redução de tempos de fabrico, não só através da realização excessiva de **trabalho extraordinário** em fim-de-semana, mas também através do recurso à **subcontratação**, para cumprir compromissos com clientes de serviço gráfico, **conseguidos** dentro e fora do ME e indispensáveis para a consolidação da autonomia financeira.

Figura 4 — Facturação de obras directamente relacionadas com exames

Facturação de obras directamente relacionadas com os Exames Nacionais	2009	2008	2007
Exames Nacionais (A)	557.620	496.480	527.930
Provas de Aferição (B)	200.290	182.670	175.350
Boletim de Inscrição e Guia Geral de Exames (C)	446.932	437.044	467.256
(A+B+C)	1.204.842	1.116.194	1.170.536
Facturação Total	3.870.051	4.246.012	4.049.293

Se juntarmos ao serviço de exames nacionais e provas de aferição, propriamente dito, o impresso de inscrição para os exames nacionais, que constitui produto acabado, vendido pela editorial (fig. 4), verifica-se que a importância desta área de negócios se torna excessiva, tendo-se registado, em 2009, um aumento contrário à tendência de diminuição verificada ao longo dos últimos anos, passando dos 29% em 2007 e 26% em 2008, para os 31% no ano de 2009.

A tipologia de clientes de serviço gráfico surge na figura 5. De salientar um pequeno aumento do peso das outras instituições face ao Ministério da Educação.

Como consequência do exposto, a figura 5 apresenta as adjudicações de serviço gráfico por tipologia de clientes.

Figura 5 — Adjudicações de Serviços Gráficos e de Distribuição

Tipo de Cliente	2009		2008		Var (%)
	Valor	Import. Relativa	Valor	Import. Relativa	
Ministério da Educação - Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	425.764	27%	989.599	46%	-57%
Ministério da Educação - Exames Nacionais e Provas de Aferição	757.910	48%	679.150	32%	12%
Outras Instituições - Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e Outros	403.428	25%	477.555	22%	-16%
Totais	1.587.102	100%	2.146.304	100%	-26%

Observando a facturação dos **Serviços Gráficos e de Distribuição** regista-se uma diminuição da facturação dos organismos do *Ministério da Educação*.

Contraopondo esta situação, verificou-se uma diminuição nos restantes segmentos de mercado, com excepção dos *Estabelecimentos de Ensino não Superior*, condicionada pelo aumento das encomendas de *Cadernetas Personalizadas* e *Outros Serviços*.

1. AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL QUAR — 2009

Dos objectivos formulados no mapa estratégico (pag. 39), foram seleccionados para o QUAR:

- **OE 1** Promover a **satisfação dos utentes/clientes**, procedendo a uma selecção de produtos ou serviços mais valorizados por estes, atendendo às suas expectativas de preço, apoio técnico ao cliente, entrega do serviço e prazo de execução.
- **OE 2** Garantir a sustentabilidade da **autonomia financeira** através da obtenção de resultados que a consubstanciem.
- **OE 3** Promover o aperfeiçoamento dos **processos** e **condições técnicas de prestação dos serviços**, visando obter ganhos de qualidade e produtividade.

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

Objectivos Operacionais (OB)

Os quatro objectivos de **eficácia** que se formulam no QUAR — 2009 pesam 40% para efeitos de avaliação, e exprimem resultados ou efeitos imediatos para os utentes ou clientes da EME. A avaliação da eficácia dos objectivos operacionais resume-se às unidades físicas ou monetárias relacionadas com a produção dos bens e serviços.

OB1 — Atingir uma **situação patrimonial que exprima o equilíbrio entre custos/perdas e proveitos/ganhos**. O objectivo exprime a natureza não lucrativa do serviço, isto é, conseguir proveitos suficientes para equilibrar custos. Deste modo, o valor meta do indicador «resultados do exercício» seria obtido no intervalo percentual de (+ ou - 1%) sobre o valor de «custos e perdas» (ou a sua contrapartida, «proveitos e ganhos»), apurados no mapa de demonstração anual dos resultados do ano anterior. Para 2009, o intervalo situava-se entre os - 44.459 euros e os +44.459 euros, tendo o objectivo sido cumprido, uma vez que o valor do Resultado Líquido do Exercício se situou nos -35.618 euros.

OB2 — Atingir valores de **facturação global entre 3,8 e 4,0 milhões de euros**. O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento (sem IVA). A EME disponibiliza valores trimestralmente, constituindo a fonte de verificação os valores contabilísticos resultantes da facturação de trabalhos gráficos, serviços de distribuição, produto acabado e outros valores de facturação diversa, não incluídos nos anteriores. O valor apurado na facturação global para o ano de 2009 foi de 3, 870 milhões de euros, permitindo assim o cumprimento do objectivo.

OB3 — Cumprir um **prazo de pagamento a fornecedores que varie entre 30 e 40 dias**. A resolução do Conselho de Ministros 34/2008, de 22 de Fevereiro, aprova um programa de redução dos prazos de pagamento de fornecedores de bens e serviços: «programa pagar a tempo e horas». O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento da média trimestral anualizada, nos termos da citada resolução, sendo que para o período em causa o prazo de pagamento a fornecedores foi de 12 dias.

OB4 — Cumprir os **prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 65% e 75% das obras**. A EME recolhe informação para cada serviço que presta. Assim, após a entrega de cada trabalho gráfico, é enviado ao cliente um questionário de cada serviço prestado. O prazo de entrega tem sido o factor com avaliação mais baixa deste inquérito. O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento do número de obras de trabalhos gráficos e distribuição com prazos cumpridos/ número total de obras)*100. Em 2009 verificou-se uma superação deste objectivo, uma vez que o resultado apurado neste indicador foi de 88%.



O quinto objectivo é de **eficiência**, traduzindo ganhos de produtividade e redução de custos. Para efeitos de avaliação tem a ponderação de 30%.

OB5 — Conseguir **ganhos de produtividade e redução de custos, decorrentes da aplicação de propostas / sugestões com valor entre 5 a 10 mil euros**. Este objectivo, que corresponde a uma orientação estratégica, concretiza-se no aperfeiçoamento ou inovação nos processos ao longo da cadeia de valor, com vista a conseguir redução nos custos, prazos de execução e prazo de entrega dos serviços. O cumprimento deste objectivo resulta da aplicação de duas propostas que consubstanciaram um ganho efectivo de 12.000 euros.

Os dois últimos objectivos são de **qualidade**, avaliada quer pela percepção dos utilizadores, quer em sentido técnico.

Uma das formas de medir a qualidade é em função da **percepção dos clientes**. O instrumento de recolha de informação usado na EME é o questionário de avaliação do serviço. Após a entrega de cada trabalho gráfico é enviado um questionário de avaliação sobre o serviço prestado, que, entre outras variáveis, recolhe informação sobre a "qualidade do trabalho".

Outra forma de avaliar a qualidade é pelo padrão da **qualidade técnica** ou objectiva dos produtos que, no caso da EME, depende fortemente do tipo de equipamento, suas funcionalidade e produtividade máquina. Para efeitos de avaliação têm a ponderação de 30% distribuídos uniformemente.

OB6 — Atingir um **nível de qualidade de pelo menos BOM entre 70% e 80% dos trabalhos gráficos e de distribuição**. O indicador deste objectivo obtém-se do grau de satisfação do cliente nas respostas ao questionário. O indicador de avaliação deve situar-se em pelo menos Bom entre 70% e 80% das respostas ao questionário, ou seja, dividindo o número de obras classificadas com nível Bom e Muito Bom pelo número de obras classificadas, deve obter-se pelo menos esta percentagem. Este objectivo foi superado, uma vez que o valor registado situou-se nos 85%.



OB7 — Manter o **nível de conformidade acima de 95%**. A ponderação deste objectivo para avaliação, na óptica da qualidade, é de 50%, igualmente repartido pelos seguintes indicadores, ambos superados no final do ano.

- **Obras gráficas e de distribuição entre 95% e 97%** da totalidade das obras executadas (N.º de conformidades nos trabalhos gráficos e de distribuição/Total de obras executadas)*100. Fonte: Dados registados nas fichas de obra ou nas reclamações dos clientes.

- **Nível de conformidade de sacos de provas de exame entre 97% e 99%** (Sacos de provas sem inconformidades/Total de sacos de provas)*100. Fonte: Dados das reclamações das escolas.

Para operacionalizar a estratégia delimitada, foram formulados objectivos de eficácia, eficiência e qualidade, compostos por indicadores com metas e critérios de superação. Como se pode observar na fig. 6, a EME atingiu e superou, quase sempre, todas as metas propostas.

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2009

MINISTÉRIO: Ministério da Educação

SERVIÇO: Editorial do Ministério da Educação

MISSÃO: Organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, dependente da Secretaria Geral (SG) do Ministério da Educação (ME), cuja actividade económica principal é a edição, impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. 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 ME, à rede pública de estabelecimentos de educação e ensino, a outras entidades públicas e privadas, professores, alunos e famílias.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (OE):

OE 1 Promover a satisfação dos utentes/clientes

OE 2 Garantir a sustentabilidade da Autonomia Financeira

OE 3 Promover o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação de serviços, visando obter ganhos de qualidade e produtividade

OBJECTIVOS OPERACIONAIS	Resultado Ano 2008	Meta Ano 2009	Margem superação	Concretização			Desvios
				Resultado	Classificação		
					Superou	Atingiu	
EFICÁCIA 40%							
Ob. 1 [OE1] Ponderação de 25% Atingir uma situação patrimonial que exprima o equilíbrio entre custos/perdas e proveitos/ganhos							
Ind.1 Mapa de Demonstração de Resultados -1%<Custos e Proveitos≤+1%	23.473 €	(-44.459)<RLE<44.459					
Peso 100%							
Ob. 2 [OE2] Ponderação de 25% Atingir valores de facturação global entre 3,8 e 4,0 milhões de euros							
Ind.2 Valor de Factuação (sem IVA)	4,2 M€	3,8M€<Fact.<4M€					
Peso 100%							
Ob. 3 [OE2] Ponderação de 25% Cumprir um prazo de pagamento a fornecedores que varie entre 30 e 40 dias							
Ind.3 (Dívidas a Fornecedores / Valor das Aquisições) * 360 dias	13	30<PMP<40					
Peso 100%							
Ob. 4 [OE3] Ponderação de 25% Cumprir com os prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 65% e 75% das obras							
Ind.4 (Obras prazos cumpridos / Total de obras) *100	75%	65%<X<75%					
Peso 100%							
EFICIÊNCIA 30%							
Ob. 5 [OE1] Ponderação de 100% Conseguir ganhos de produtividade e redução de custos decorrentes da aplicação de propostas/sugestões com valor entre 5 e 10 mil euros							
Ind.5 Propostas de melhoria de produtividade aplicadas com sucesso		5.000€<Y<10.000€					
Peso 100%							
QUALIDADE 30%							
Ob. 6 [OE 4] Ponderação de 50% Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 70% e 80% dos trabalhos gráficos e de distribuição							
Ind.6 (Obras com classificação Bom e Muito Bom / Total Obras Classificadas) * 100	97%	70%<Z<80%					
Peso 100%							
Ob. 7 [OE 4] Ponderação de 50% Manter o nível de conformidade nos trabalhos gráficos e de distribuição acima de 95%							
Ind.7 (Obras sem inconformidades / Total de Obras executadas) * 100	99%	95%<I<97%					
Peso 50%							
Ind.8 (Sacos de provas sem inconformidades / Total de sacos de provas) * 100	99%	97%<I<99%					
Peso 50%							

Justificação para os desvios: As metas dos objectivos OB1, e indirectamente do OB2, foram formuladas, tendo em consideração que, o nível de encomendas do ME, medido pela facturação média de 2008 e 2007, não vai variar significativamente em 2009, o que a verificar-se constituem contingências não previsíveis. Recursos humanos: Direcção superior(3); dirigentes intermédios(6); Técnicos superiores e chefes de secção(17); Outros (74)

Explicitação da fórmula utilizada

Meios disponíveis

Recursos Humanos	Pontuação		Planeados (UERHP)	Executados (UERHE)	Desvio
Dirigente Superior	20	3	60	60	0
Dirigente Intermédio	16	7	112	112	0
Técnico Superior	12	7	84	84	0
Coordenador Técnico	9	10	90	90	0
Assistente Técnico	8	63	504	488	16
Encarregado Geral Operacional	7	1	7	7	0
Assistente Operacional	5	9	45	45	0
TOTAL	77	100	902	886	16

Orcamento (milhares de €)		Estimado	Realizado	Desvio
Funcionamento		4.459.003	3.902.667	556.336

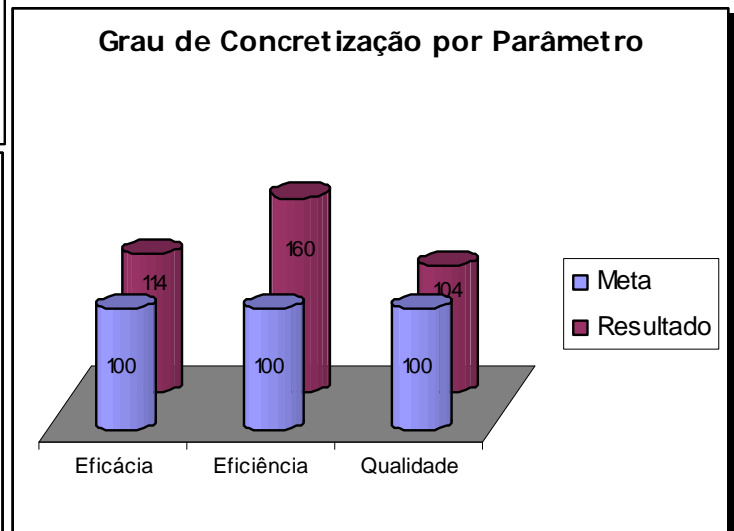
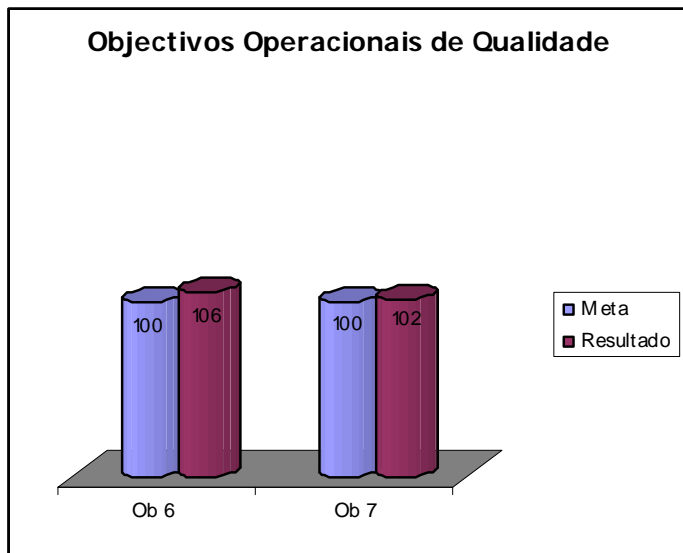
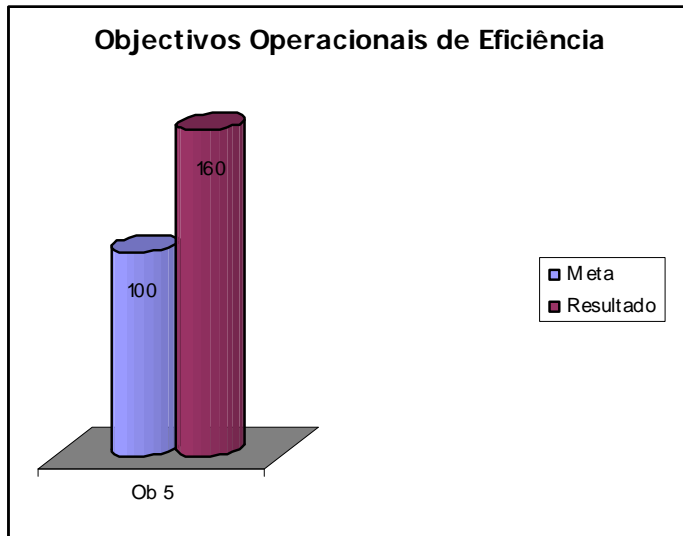
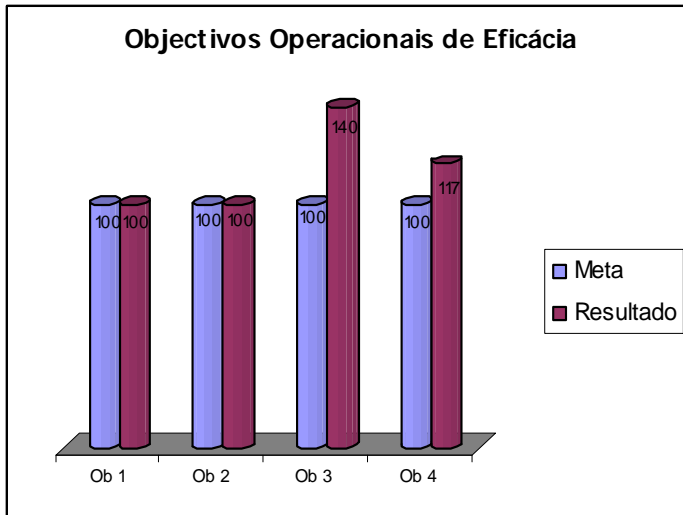
Indicadores e fontes de verificação

Ind.1	-1%<Diferença entre Custos e Proveitos<+1%	Mapa de Demonstração de Resultados
Ind.2	Valor de Factuação (sem IVA)	Programa de Facturação da EME
Ind.3	(Dívidas a Fornecedores / Valor das Aquisições) * 360 dias	Valores do Balanço
Ind.4	(Obras prazos cumpridos / Total de obras) *100	Base de Dados da Direcção de Produção
Ind.5	Propostas de melhoria de produtividade aplicadas com sucesso	Análise da Mais-Valia de cada proposta
Ind.6	(Obras com classificação Bom e Muito Bom / Total Obras Classificadas) * 100	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado aos clientes
Ind.7	(Obras sem inconformidades / Total de Obras executadas) * 100	Registo de Inconformidades da Direcção de Produção
Ind.8	(Sacos de provas sem inconformidades / Total de sacos de provas) * 100	Registo de Inconformidades da Direcção de Produção

Figura 6 – Indicadores do QUAR de 2009

Objectivos Operacionais			Meta Prevista	Resultado de 2009	Desvio		
Eficácia							40%
Ob 1 Pond. 25%	Mapa Demonstração de Resultados (-1%)<custos e proveitos<+1%	Ind. 1	(-44.459)<RLE<44.459	- € 35.618	€ 8.841	cumpriu	10%
Ob 2 Pond. 25%	Atingir valores de facturação global entre 3,8 e 4,0 milhões de euros	Ind. 2	€3.800.000 a €4.000.000	€ 3.870.051	€ 70.051	cumpriu	10%
Ob 3 Pond. 25%	Cumprir um prazo de pagamento a fornecedores que varie entre 30 e 40 dias	Ind. 3	< 30 dias	12 dias	-18 dias	superou	10%
Ob 4 Pond. 25%	Cumprir com entre 65% e 75% dos prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 4	65% a 75%	88%	13%	superou	10%
Eficiência							30%
Ob 5 Pond. 100%	Número de propostas de melhoria que podem consubstanciar um ganho entre 5 e 10 mil euros	Ind. 5	5	2	3	superou	30%
Qualidade							30%
Ob 6 Pond. 50%	Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 70% e 80% dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 6	70% a 80%	85%	5%	superou	15%
Ob 7 Pond. 50% (2x25%)	Manter o nível de conformidade nos trabalhos gráficos e de distribuição acima de 95%	Ind. 7	95% a 97%	99,00%	2,0%	superou	7,5%
		Ind. 8	97% a 99%	99,00%	0,0%	cumpriu	7,5%

Figura 7 — Grau de concretização por parâmetro (em percentagem)



1.1. Grau de Satisfação dos Utilizadores/Clientes

A satisfação dos utilizadores/clientes é o resultado da avaliação da prestação dos serviços gráficos, que, no caso vertente, depende da:

- maximização do trinómio preço/prazo de execução/qualidade;
- manutenção da confidencialidade e segurança relativamente a conteúdos e processos;
- facilidade no acesso aos nossos produtos e serviços;
- eficácia e flexibilidade nos nossos processos de atendimento, laboração e entrega dos produtos;
- diversidade dos produtos e serviços prestados.

A avaliação da satisfação dos utilizadores/clientes faz-se pela aplicação de dois instrumentos: o questionário *Avaliação do Serviço Prestado* e a informação apurada sobre *Avaliação das Condições de Adjudicações Perdidas para a Concorrência*.

No ano de 2009 foram enviados mais questionários para apuramento do grau de satisfação do cliente após a recepção do trabalho e houve uma maior monitorização no que diz respeito à recepção das respostas. Com efeito, este foi o ano em que obtivemos um maior número de respostas, cerca de 318.

Por outro lado, para além dos critérios que anteriormente já eram utilizados para classificar o trabalho, este ano passou a atribuir-se uma avaliação global a cada obra, através da correspondência de um valor de zero a quatro, às notas *Mau* a *Muito Bom*, respectivamente.

Assim, temos para os anos em análise o seguinte quadro:

Figura 8 – Avaliação global da satisfação do cliente

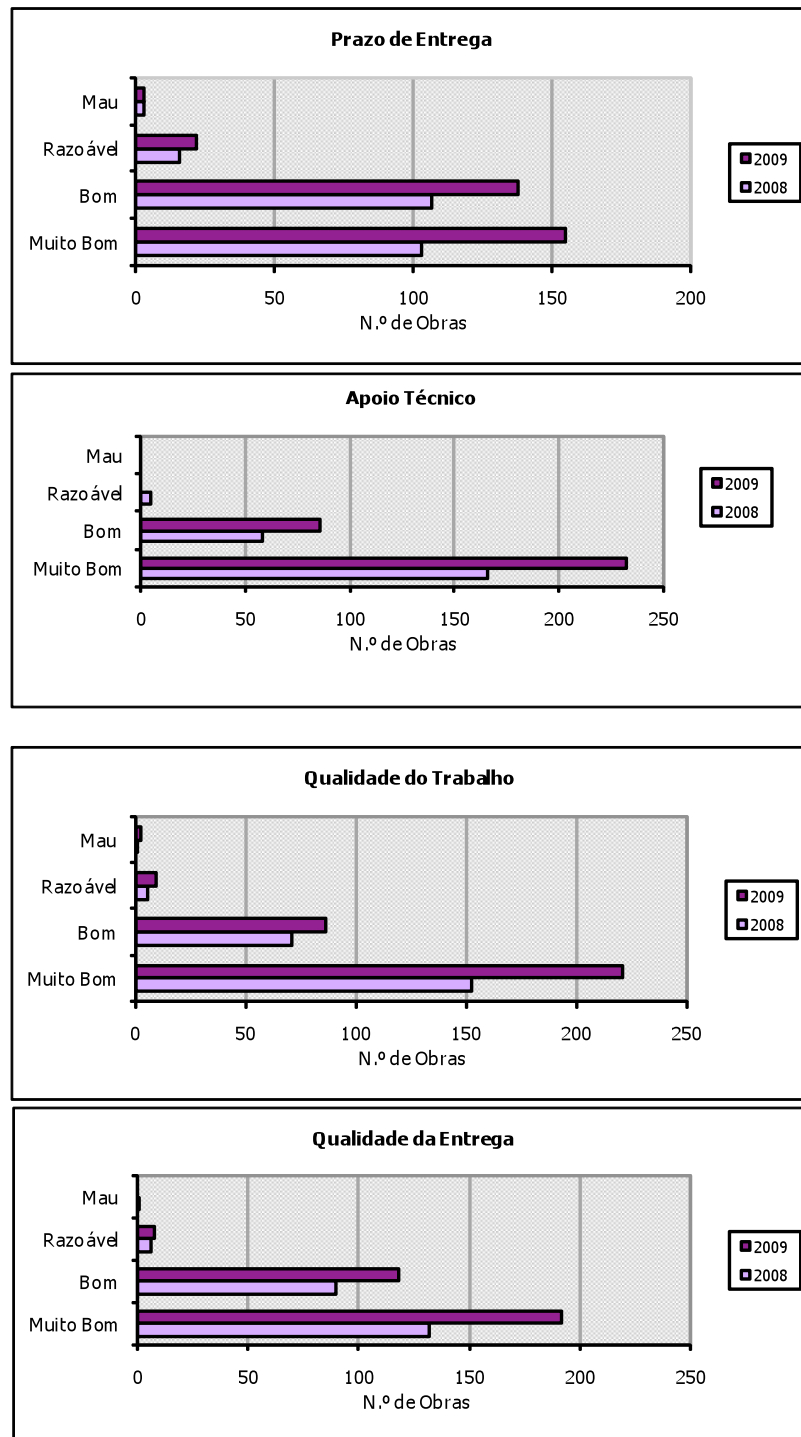
Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2008	%	2009	%
Muito Bom	115	50%	182	57%
Bom	108	47%	126	40%
Razoável	6	3%	10	3%
Mau	0	0%	0	0%

Taxa de Respostas	2009	2008
Questionários enviados	401	418
Questionários com resposta	314	229
Taxa	78%	55%

É importante salientar que, em 2009, à semelhança do que já havia sucedido no ano anterior, obtivemos um maior número de respostas menos favoráveis (*Razoável* e *Mau*) em variáveis que até à data haviam sido melhor cotadas, nomeadamente, na Qualidade do Trabalho e Prazo de Entrega.

Os gráficos da página seguinte reflectem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2008 e 2009 nos questionários enviados ao cliente após a conclusão da obra.

Figura 9 – Questionário de Avaliação da Satisfação do Cliente de serviço gráfico



1.2. Sistema de Controlo Interno

Entendemos o sistema de controlo interno (SCI) como o conjunto de métodos e procedimentos que contribuem para atingir os objectivos do plano estratégico, assegurando a legalidade, a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.

Na EME, o SCI está em desenvolvimento e apresenta quatro variantes: administrativa, contabilística, operacional e de desempenho organizacional.

O **controlo administrativo** é permanente e consiste na verificação dos procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização dos actos pelas entidades competentes: conselho de administração e tutela.

O **controlo contabilístico** da legalidade das despesas surge em sequência do controlo administrativo em uso na administração pública. A EME, como organismo com autonomia financeira, apresenta também a sua contabilidade, pelo POCP, sendo os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos activos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos, validados pelo fiscal único, a sociedade de revisores oficiais de contas — António Borges e associados.

Os registos contabilísticos dos activos são periodicamente comparados com esses mesmos activos, sendo tomadas acções apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças.

Para além da conta de gerência, é publicada uma demonstração anual de resultados e elaborado um balanço e respectivo relatório de gestão. As contas são validadas pelo revisor oficial de contas.

O **controlo operacional** incide sobre o planeamento da produção gráfica e, particularmente, sobre a operação «exames e provas». Existe um sistema diário de controlo da produção e um manual de procedimentos de exames nacionais actualizado periodicamente.

O **controlo do desempenho** da EME é trimestral e visa mostrar como são atingidos os objectivos de gestão. Como suporte de informação existe um conjunto de indicadores trimestrais.

Considerando os elementos solicitados no questionário do SIC (Anexo I), temos:

1.º Ambiente de controlo

As **especificações técnicas do sistema de controlo interno** constam dos seguintes suportes:

- manual de procedimentos que resulta do projecto 6 do plano de actividades — Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME;
- manual de procedimentos dos exames nacionais;
- plano anticorrupção.

A verificação interna da **legalidade, regularidade e boa gestão** é realizada periodicamente, com base em *reports* apresentados em conselhos de administração.

Não existe uma equipa interna formalmente designada de **controlo e auditoria**. Esta função é exercida de forma contínua pelo fiscal único. A **actividade desenvolvida pelo fiscal único** consta de relatórios trimestrais sobre o acompanhamento que é feito, a análise da execução orçamental, a descrição dos aspectos relevantes verificados nas transacções (depósitos em contas, saldos devedores de clientes, fornecedores, existências, fornecimentos e serviços externos, custos com o pessoal, vendas e prestações de serviços, proveitos e ganhos financeiros) e a análise da execução orçamental.

Os **princípios e valores** da EME fazem parte do mapa estratégico (ver pág. 39) e as relações com o cliente são tipificadas e avaliadas.

Faz parte dos objectivos estratégicos, enunciados no mapa estratégico (ver pág. 39), uma política de **formação do pessoal**. As acções de formação realizadas em 2009 adequam-se às necessidades de formação e correspondem a 932 horas.



Para além dos **contactos** diários, têm sido realizadas reuniões de monitorização do plano de actividades entre a **direcção e os dirigentes das unidades orgânicas**. Como forma de envolvimento dos trabalhadores na melhoria do processo produtivo foi desenvolvido o Projecto 7 — Desenvolver um sistema de sugestões.

A EME teve **auditoria** do fiscal único, tendo as suas contas sido certificadas. Não se realizou neste ano nenhuma auditoria de outra entidade.

2.º Estrutura organizacional

A estrutura organizacional estabelecida necessita de ser revista. A delegação de competências da tutela no conselho de administração devia ser objecto de despacho específico, atendendo a que a EME continua a aguardar a clarificação do seu estatuto. O organigrama é publicado anualmente no plano de actividades.

Todos os trabalhadores foram avaliados em 2009 de acordo com o SIADAP 2 e 3, com excepção dos vogais do conselho de administração.

Todos os trabalhadores frequentaram uma acção de formação intitulada «Saúde, segurança e higiene no trabalho», visando o controlo global da actividade da EME no que respeita a riscos emergentes, através de indicadores obtidos e de aplicação imediata.

3.º As actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

Muito embora a dimensão e os meios da EME sejam para este efeito limitados, foram implementados na EME a segregação, separação ou divisão de funções, o controlo das operações, a numeração dos documentos e a adopção de provas e conferências independentes.

No que respeita à segregação de funções, esta é levada a cabo nas direcções administrativa e financeira e de produção, de forma a que não seja possível uma pessoa ter o controlo físico de um activo e, simultaneamente, ter a seu cargo os registos a ele inerentes.

Além disso, tentamos que nenhum funcionário tenha a possibilidade de ser o responsável de uma operação desde o início até ao seu termo.

Os **manuals** de procedimentos internos foram referidos acima.

A competência para **autorização da despesa** assenta na tutela e no conselho de administração da EME.

No que diz respeito ao **plano de compras**, podemos considerar duas situações. A primeira refere-se a bens e serviços *previsíveis* e existe no plano de actividades e no aprovisionamento de papel IOR, realizado por concurso público internacional. Relativamente a compras ligadas à prestação de serviço gráfico e de distribuição resultante de encomendas de clientes, esta situação não é previsível, e, por conseguinte, não é planificada.

A EME promove também formas de **rotação periódica de trabalhadores** (ver actividade 13 do plano de actividades), não só para aumentar a polivalência e as competências dos trabalhadores, mas também como medida de controlo interno.

Foi realizada uma **descrição de funções**, elaborada em conjunto com uma empresa, para efeitos de análise de risco de acidentes de trabalho. O Projecto 8 — Perfil de cada posto de trabalho — pretende desenvolver as **responsabilidades funcionais** relativamente às diferentes tarefas.

Quanto às **conferências e controlos**, têm sido desenvolvidos projectos, como o Projecto 3 — Registo electrónico dos tempos na produção (DP), o Projecto 4 — Automatização das saídas de armazém, o Projecto 5 — Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão (DP) e o Projecto 9 — Melhoria das Condições e Fluxo de Produção Fabril.

O manual de procedimentos visa a **descrição dos fluxos dos processos**, dos centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos. Este processo terá continuidade com a implementação de um sistema de qualidade ainda em lançamento (Projecto 2 — Escalada para a qualidade).

Os **circuítos dos documentos** estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias.

Existe um **plano de gestão de riscos de corrupção** e infracções conexas que está em execução.

4.º Fiabilidade do sistema de informação

Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, clientes e facturação, aprovisionamento, pessoal e recursos humanos, existências, tesouraria, gestão da produção e exames nacionais. Exemplos a relevar em 2009 são as aplicações referidas nos projectos 3 e 4.

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

Projecto 4: As mais de 750 ordens de fabrico executadas por ano, cuja requisição é feita manualmente e que passou a ser feita por uma aplicação informática; será possível melhorar o funcionamento, tornando-o mais célere.

As diferentes aplicações não estão integradas, o que tem dificultado o cruzamento automático da informação.

Encontra-se instituído um mecanismo que garante a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos *outputs* dos sistemas.

A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão, quer no que diz respeito à gestão das encomendas de clientes, como no acompanhamento de prazos de execução e no registo de custos e facturação.

A gestão do sistema informático é realizada por uma empresa em regime de *outsourcing*, garante da segurança e sigilo no acesso de terceiros. Também se responsabiliza pela salvaguarda da informação dos computadores em rede (existência de *backups*).

1.3. Medidas para Um Reforço Positivo do Desempenho

O diagnóstico da situação de partida é feito a partir da análise «**SWOT**». Este instrumento facilita a identificação dos «pontos de apoio» para o desenvolvimento com êxito do plano estratégico, as debilidades, para poder ou corrigir ou introduzir medidas e procedimentos de reestruturação.

1.3.1. As pessoas

No final de 2008, encontravam-se ao serviço da EME 97 pessoas, com um nível etário médio de 46 anos.

No final de 2008, encontravam-se ao serviço na EME 97 pessoas, das quais 36 permanecem há 14 ou mais anos. O pessoal é maioritariamente do sexo masculino (57%), com um nível etário médio de 47 anos e uma antiguidade média de 17 anos.

Nos últimos nove anos não houve qualquer admissão de pessoal. No mesmo período, **cessaram o vínculo à EME 25 trabalhadores. Existe falta de pessoal na secção de impressão**

A secção de impressão é a que tem tido, ao longo dos últimos nove anos, uma redução de pessoal mais significativa. Uma solução possível era a **contratação de dois auxiliares de impressão.**

A atmosfera de trabalho decorre sem perturbações significativas e a qualidade de trabalho está a ser objecto de maior controlo, tendo melhorado nos últimos dois anos.

Consideram-se como **pontos fracos:**

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

Consideram-se **pontos fortes**:

- lealdade dum sector importante da força de trabalho;
- vontade de aprender por parte da maioria dos trabalhadores;
- parte significativa do pessoal sente-se identificado com a EME;
- têm sido feitos investimentos em formação especializada.

1.3.2. Orgânica e personalidade jurídica

A estrutura da EME compreende a direcção administrativa e financeira com 28 trabalhadores, a direcção de produção com 51 trabalhadores, a direcção de distribuição (produtos e serviços) com 14 trabalhadores, a direcção executiva com 2 trabalhadores e o Conselho de Administração com 3.

Consideram-se **pontos fracos**:

- não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das actividades produtivas;
- o facto de não ter personalidade jurídica constitui um bloqueio de decisão;
- estrutura com demasiados níveis que introduz ruído no fluxo de informação.

1.3.3. Produtos/serviços

Existe uma tendência pesada de redução da procura de impressos de administração escolar, sobretudo pelo facto de a grande maioria estar a ser substituída por soluções informáticas.

O desafio nesta área é desenvolver esforços para aumentar o peso na facturação da «Execução Gráfica» de produtos e «Serviços de Distribuição».

Desde 2008 que se verifica uma diminuição da facturação dos *Revendedores Autorizados* que se deveu a um aumento das vendas directas, devido à **entrada em funcionamento do comércio electrónico, via página da WEB**. O aumento das vendas directas para valores muito próximos dos Revendedores Autorizados terá como consequência o aumento da facturação através da **retenção da margem comercial** daqueles.

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

A cativação e possível fidelização de **novos clientes** continua a ser um dos grandes objectivos da EME para 2010.

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

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

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

Consideram-se como **pontos fortes**:

- lealdade de clientes tradicionais;
- 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;
- vontade de aperfeiçoamento contínuo: perseguir a qualidade.

1.3.4. Situação financeira

A receita líquida cobrada no ano de 2009 ascendeu a € 8.751 milhões, dos quais € 4.306 milhões dizem respeito a saldos de gerências anteriores, o que traduz uma receita do ano de €4.444 milhões.

Os pagamentos totais efectuados durante o ano de 2009 ascenderam a € 4.437 milhões, sendo que a receita das operações ultrapassou a despesa efectuada em € 7.870 milhões, verificando-se assim que a EME cumpriu o disposto no artigo 25.º (regra do equilíbrio) da Lei do Enquadramento Orçamental.

Numa análise do Balanço e da Demonstração dos Resultados de 2009, verifica-se sucintamente o seguinte:

- o valor do património é de € 5 905 mil;
- foram consideradas amortizações num total de € 73 504;
- o volume de vendas e prestação de serviços foi de € 3 870 mil;
- os resultados operacionais foram negativos - € 87 815;
- os resultados financeiros apresentaram o valor de € 55 081;
- o resultado liquido do exercício foi de negativo - € 35 618.

Consideram-se como **pontos fracos**:

- rigidez na realização de despesas devido ao enquadramento orçamental.

Consideram-se como **pontos fortes**:

- inexistência de passivos financeiros ou crédito mal parado;
- capacidade de autofinanciamento.

1.3.5. Diagnóstico do equipamento

A Editorial do Ministério da Educação tem um parque de máquinas *offset* a uma e duas cores, que já se encontra totalmente amortizado e que 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. As máquinas a duas cores que imprimem a uma cor, frente e verso, são as mais adequadas ao tipo de trabalhos a uma ou duas cores, deixando de ser competitivas nos trabalhos a quatro cores. Embora seja possível executar trabalhos a quatro cores em máquinas de duas cores, a execução de alguns trabalhos torna-se impraticável por não cumprir os requisitos exigidos pelo cliente, em prazo ou em qualidade.

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

Todas as obras da Editorial têm prazos de entrega definidos, que, em muito casos, ficam aquém das necessidades dos nossos clientes. A forma de reduzir os tempos de fabrico será através da execução de trabalho extraordinário, ou através da subcontratação. Na maioria dos casos, trata-se de obras a mais de duas cores, onde não é possível competir em prazo com os nossos actuais equipamentos a duas cores sem sistemas de secagem.

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

1.3.6. A envolvente externa

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

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

A concorrência à EME tem surgido devido à necessidade de penetração de várias empresas em serviços públicos, apresentando de início preços muito baixos, para voltarem a subir em obras subsequentes. Também relativamente a produtos específicos, se tem verificado que empresas muito pequenas, com custos baixos e recorrendo a tecnologia digital, conseguem apresentar melhores preços.

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

Em primeiro lugar, uma **«ameaça»** começa a desenhar-se quando por motivos de programas de modernização administrativa surgem produtos substitutos novos que se impõem pelas suas características: funcionalidades superiores, baixo preço, rapidez de difusão. É o caso da substituição de produtos gráficos por produtos noutros suportes (internet, CD-R, software de gestão etc.), e da utilização de aplicações informáticas para gestão de algumas das escolas, que face à necessidade de desburocratização dos serviços, substituem com vantagem muitos dos documentos/impressos que tradicionalmente eram/são utilizados.

1.3.7. As oportunidades

As ameaças devem transformar-se em oportunidades e assim, necessitamos de diversificar a carteira de clientes. A pesquisa de potenciais clientes pela análise dos vários segmentos de mercado para a realização de acções de informação/divulgação dos produtos; divulgação de produtos/serviços através de diversos canais: página da Web, *Correio EME*, *direct mail*, contactos pessoais (reuniões); contactos com os Serviços Centrais do ME (e Escolas) para avaliação da necessidade de novos produtos; realização de reuniões a partir de um plano de contactos, para divulgação dos serviços da EME junto de diversos organismos; realização de reuniões com escolas para avaliação de novos produtos/melhoramento dos que fazem parte

do catálogo de produtos; pedidos de reuniões com com organismos de outros Ministérios (para além dos Ministérios da Saúde e Trabalho), Institutos Públicos, Universidades e Escolas em geral.

Foram identificadas as seguintes oportunidades:

- Enquadramento institucional no Ministério da Educação, garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas.
- Lançamento de novos produtos e serviços: extensão das publicações do GAVE.
- Mercado potencial de serviços gráficos grande (sector público).
- Conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores.
- Mercado preferencial dos serviços do Ministério da Educação.



EME: Análise SWOT

Pontos fracos	Pontos fortes
Ameaças <ul style="list-style-type: none">- Não alinhamento entre a missão expressa, a orgânica e o desenvolvimento normal das actividades produtivas.- Estrutura com demasiados níveis, o que introduz ruído no fluxo de informação.- Não ter personalidade jurídica, o que constitui um bloqueio de decisão.- Carteira de clientes pouco diversificada.- Menor capacidade de produção de produtos gráficos em policromia com a qualidade/preço que se exige no mercado.- Falta de experiência em produtos em suporte multimédia.- Rigidez na gestão orçamental, devido ao enquadramento orçamental.- Regime de compras públicas lento.- Sistema de informação constituído por aplicações independentes, sem qualquer partilha e integração de dados.- Custo de mão-de-obra elevado (relativamente ao do mercado concorrente).- Trabalhadores com nível de formação de base (habilitações) baixo.	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Capacidade de auto-financiamento.- Inexistência de passivos financeiros ou crédito mal parado.- Utilização da «marca» Ministério da Educação.- Conhecimento do mercado das escolas.- Reserva de mercado de 60% da facturação.- Lealdade de clientes tradicionais.- Lealdade de um sector importante da força de trabalho.- Vontade de aprender por parte de alguns trabalhadores.- Têm sido feitos investimentos em formação especializada.- Boa capacidade de produção em produtos gráficos a duas cores.- Utilização dos nossos serviços na execução de serviços com reserva de sigilo.- Integração no mesmo estabelecimento de várias fases do ciclo produtivo.- Possibilidade de adjudicação directa por parte de alguns serviços públicos.- Enquadramento institucional no Ministério da Educação, garante do cumprimento das condições, sigilo e prazos de execução das encomendas.- Lançamento de novos produtos e serviços.- Vasto mercado potencial de serviços gráficos (sector público).- Conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores.- Mercado preferencial: no que diz respeito aos serviços do Ministério da Educação, existe a possibilidade de adjudicação directa.



1.4 Audição dos Trabalhadores na Auto-Avaliação

A formulação do mapa estratégico (ver pág. 39), do plano de actividades e sua articulação com o QUAR envolveu uma equipa de chefias e técnicos a quem foram atribuídas funções nos projectos e actividades: como gestores ou como participantes.

A monitorização do plano de actividades conta também com todos os intervenientes.

2. O QUAR E O PLANO DE ACTIVIDADES

Todos os projectos e actividades que constituem o plano de actividades da EME possuem um indicador que permite medir periodicamente o seu grau de realização, permitindo que seja assim auscultada a situação da EME em relação a diversas variáveis.

A opção da monitorização trimestral foi tomada com o objectivo de permitir uma maior responsabilização dos diversos gestores dos projectos/actividades e de forma a servir de incentivo para o cumprimento das metas estimadas.

Uma das finalidades dos projectos/actividades que constituem o plano de actividades é o alcance dos objectivos estratégicos definidos como fundamentais para o bom funcionamento da EME. Com efeito, na sua elaboração esteve sempre presente o mapa estratégico (ver pág. 39), verificando-se sempre a ligação entre as metas estratégicas a alcançar e os projectos necessários à sua prossecução.

Os projectos/actividades têm um carácter transversal, tocando por isso nas diversas áreas que compõe a EME, fornecendo através dos seus indicadores informação relevante de suporte à gestão, permitindo assim a implementação de boas práticas de funcionamento e consequentes ganhos de produtividade.

Para além da ligação que têm com o mapa estratégico (ver pág. 39), estes projectos/actividades fazem também a ponte com o QUAR, no qual o reporte periódico é obrigatório, constituindo assim uma ferramenta para a obtenção de informação para o seu preenchimento.

A observação e registo das variáveis que compõe os indicadores é feita maioritariamente através do recurso a ferramentas e suportes informáticos, que são posteriormente documentados e nos quais se encontram fundamentados os valores que são apresentados.

Fontes de recolha de informação:

Base de Dados da Direcção de Produção – contém toda a informação técnica relativa às obras executadas na EME, nomeadamente a descrição das suas características, os tempos de produção estimados e os prazos contratados para a execução.



Base de Dados do Serviço de Apoio ao Cliente – contém informação relativa aos pedidos de clientes e adjudicações de serviço gráfico e de distribuição. Permite ainda traçar perfis de clientes e retirar *outputs* relativos ao seu grau de satisfação com os serviços por nós prestados.

Quidgest – programa contabilístico e de facturação no qual se registam todas as operações relativas a aquisições, encargos e vendas.

Documentos contabilísticos – balanço e demonstração de resultados.

Propostas apresentadas ao Conselho de Administração e aprovadas.

Relatórios elaborados pelos técnicos nas três direcções que compõem a EME.

O plano de actividades tem uma **estratégia** expressa no **mapa estratégico que se anexa** (ver pág. 39) e constitui a representação gráfica das relações entre os objectivos, segundo uma ordenação espacial de quatro perspectivas.

Na **perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento**: Desenvolver competências técnicas, desenvolver o espírito crítico e promover o espírito de equipa são objectivos estratégicos e constituem as raízes da mudança que se pretende promover, pois dizem respeito aos intangíveis da organização. Pretende-se que a EME desenvolva relações com clientes e fornecedores, conserve clientes, lance novos produtos e serviços inovadores. Igualmente importante segundo esta perspectiva é a mobilização das habilidades e motivações das pessoas para a melhoria contínua dos processos, qualidade e tempos de resposta.

Na **perspectiva dos processos internos**: Aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos; melhorar o planeamento e gestão da produção; diversificar fornecedores e parceiros, tal como se indica no mapa estratégico (ver pág. 39). Estes objectivos de tipo corporativo são prosseguidos mais especificamente em projectos e actividades da Direcção de Produção.

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

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

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

MAPA ESTRATÉGICO DA EME

CATIVAR

AJUDAR

INVESTIR

VECTORES ESTRATÉGICOS

Integrar o Ciclo Produtivo Gráfico com a distribuição criando valor

Viabilizar o Serviço Público a preços concorrenciais

Perspectivas dos clientes

Perspectiva Financeira

Melhorar a Qualidade

Reforçar a Confiança na EME

Aumentar o volume de Negócios

Controlar Custos e Aumentar Proveitos

Cumprir prazos de entrega

Cumprir as especificações da obra

Reduzir custos com erros de produção

Aprovisionar matérias prima «just in time»

Perspectivas dos Processos Internos

Aperfeiçoar os processos de fabrico/circuitos

Melhorar o planeamento e gestão da produção

Diversificar fornecedores e parceiros

Perspectivas dos Processos Internos

Promover a melhoria contínua no processo fabril

Desenvolver mecanismos à prova de erro

Reduzir tempos de espera

Seleccionar parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto

Perspectiva da Aprendizagem e desenvolvimento

Desenvolver competências técnicas

Desenvolver espírito crítico

Promover o espírito de equipa

Perspectiva da Aprendizagem e desenvolvimento

Desenvolver competências na produção gráfica para minimizar erros

Desenvolver acções de formação de análise de casos de (in)sucesso na produção

Desenvolver programa de interajuda entre secções

APRENDER

INOVAR

PARTILHAR

OUVIR

CUMPRIR

MELHORAR

POUPAR

SUGERIR

ENCORAJAR



PROJECTOS E ACTIVIDADES PARA 2009

Projectos

- Projecto 1:** Reporte automático ao cliente da evolução de trabalho gráfico (DD)
Projecto 2: Escalada para a qualidade (DE)
Projecto 3: Registo electrónico dos tempos na produção (DP)
Projecto 4: Automatização das saídas de armazém (DP)
Projecto 5: Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão (DP)
Projecto 6: Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME (DAF)
Projecto 7: Desenvolver um sistema de sugestões (DE)
Projecto 8: Perfil de cada posto de trabalho (DAF)
Projecto 9: Melhoria das Condições e Fluxo de Produção Fabril (DP)

Actividades

- Actividade 1:** Avaliação dos prazos de entrega (DD)
Actividade 2: Avaliação do cumprimento das especificações da obra (DD)
Actividade 3: Gestão dos canais de comercialização e condições de venda (DD)
Actividade 4: Edições e novos produtos (DD)
Actividade 5: Avaliação do mercado e formação de preços do serviço gráfico e distribuição (DD)
Actividade 6: Reduzir a permanência das existências em armazém (DAF)

Actividade 7: Análise de desvios custo – orçamento (DAF)
Actividade 8: Prevenção dos erros nas provas de exame e de aferição (DP)
Actividade 9: Constituição da bolsa de fornecedores
Actividade 10: Divulgação dos Serviços e Produtos da EME (DD)
Actividade 11: Visitas a pontos de interesse na indústria gráfica (DP)
Actividade 12: Acção de formação A – Acompanhamento da encomenda gráfica (DD)
Actividade 13: Aumentar a rotatividade das pessoas (DE)
Actividade 14: Acção de formação B – Análise contrastiva de obras realizadas (DP)
Actividade 15: Gestão do Plano de Actividades, do Relatório de Actividades e do SIADAP (DD)

A fundamentação do plano de actividades assenta em quatro ambições: prestar um melhor serviço ao cliente, garantir a sustentabilidade financeira, produzir com qualidade e competitividade e melhorar as competências e a tecnologia. Concorrem para estes desideratos os projectos e actividades anteriormente referidos. Os objectivos do QUAR articulam-se com os objectivos do plano de actividades, tendo sido seleccionados para reflectir de forma sintética e operacional estas ambições.

A. Prestar um melhor serviço ao cliente

Projecto 1: Pretende-se com este projecto informar o cliente em que fase está o seu trabalho.

A informação que irá chegar ao cliente será enviada via SMS e só nas fases previamente combinadas com o cliente.

Actividade 1: Tem como fundamento o controlo dos prazos e a qualidade de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição, procurando servir para atingir um nível elevado de trabalhos cujo prazo de entrega seja cumprido, e se possível antecipado, bem como de trabalhos com elevado grau de satisfação no critério «qualidade de entrega».

Trata-se ainda da actividade que servirá de controlo à gestão de reclamações por incumprimento do prazo ou da qualidade de entrega.

Actividade 2: Pretende-se com esta actividade avaliar a opinião de todos os clientes que executaram obras gráficas e de distribuição, de forma a melhorar, cada vez mais, o serviço prestado pela EME.

Actividade 3: Pretende-se com esta actividade realizar a gestão dos canais de venda directa (a particulares, escolas) e indirecta (ao comércio especializado e à rede de Revendedores Autorizados), avaliando as condições de comercialização de cada canal. O objectivo é o aumento da facturação do produto acabado e, em particular, com as alterações recentemente realizadas – atribuição de desconto e renovação da página da internet com a oferta do e-commerce – o crescimento das vendas directas.

B. Garantir a sustentabilidade financeira

Actividade 4: Há que proceder a uma renovação constante da gama de produtos e serviços oferecidos pela EME, de forma a manter a competitividade dos serviços e a substituir os produtos obsoletos junto dos respectivos mercados.

Actividade 6: Esta actividade pretende desenvolver um sistema de entregas de matéria-prima e de produto acabado «just in time», de forma a adequar os respectivos stocks às necessidades de produção e dos clientes.

C. Produzir com qualidade e competitividade

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

Projecto 4: As mais de 750 ordens de fabrico executadas por ano, cuja requisição é feita manualmente, estão sujeitas a má interpretações de escrita e a um tempo elevado despendido no preenchimento das respectivas requisições e nas movimentações para a sua entrega ao armazém, levando ao aumento dos tempos de espera. Através de uma aplicação informática, será possível melhorar o funcionamento, tornando-o mais célere.

Projecto 5: Verifica-se que é possível implementar um novo modelo organizativo na secção de impressão, de forma a melhorar o desempenho, tornando o local de trabalho mais limpo e organizado.

Projecto 6: Visto o circuito dos processos administrativos das obras, desde que estas são abertas até ao seu encerramento, ser um processo moroso e burocrático, o objectivo deste projecto é otimizar o percurso e os procedimentos, de forma a reduzir tempo e custos.



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

Actividade 7: Com o objectivo de aperfeiçoar os mecanismos de decisão com base na avaliação dos resultados das obras encerradas, esta actividade visa reduzir o tempo e melhorar o processo de análise dos desvios das obras e o conseqüente encerramento.

Actividade 10: É a actividade que vai gerir a divulgação de serviços e produtos, tendo como objectivo captar novos clientes para a EME, aumentando a sua facturação, procurando diversificar, privilegiando – no que respeita ao serviço gráfico e de distribuição – os Institutos Públicos e as entidades externas ao Ministério da Educação. É com base nesta Actividade que serão planeados e concebidos os meios de comunicação e divulgação com os actuais e potenciais clientes.

D. Melhorar as competências e a tecnologia

Actividade 11: Na actividade gráfica, a evolução tecnológica acontece de forma muito célere, sendo necessário o devido acompanhamento da evolução dos equipamentos. Por outro lado, a visita a empresas nossas fornecedoras são uma excelente fonte de conhecimento para os nossos colaboradores.

Actividade 12: Pretende-se, com esta actividade, dar a conhecer os vários passos para a execução de um trabalho gráfico, informações sobre vendas, os perigos/riscos, e a importância de captar novos clientes.

Actividade 13: Pretende tornar mais polyvalentes as competências profissionais individuais dos trabalhadores, de forma a conseguir que um determinado número de pessoas realizem ou possam estar habilitadas a concretizar novas tarefas.



Actividade 14: Nesta acção de formação, será feita uma análise retrospectiva às ordens de fabrico que foram executadas com sucesso, bem como às que não foram bem-sucedidas. Os formandos são incentivados a encontrar soluções para os problemas que se levantaram, com o objectivo de melhorar os actuais procedimentos de trabalho, procurando evitar a ocorrência de erros.