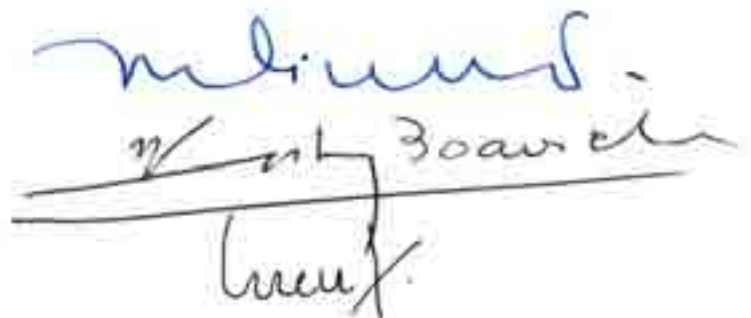


3. AVALIAÇÃO FINAL

Nos termos do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, considerando os resultados obtidos, propõe-se que à EME seja atribuída uma avaliação final de desempenho expressa qualitativamente por «DESEMPENHO BOM», visto ter atingido todos os objectivos do QUAR, superando 5 dos 7 definidos.

Mem Martins, 24 de Junho de 2010

O Conselho de Administração



Rui Soares



• RELATÓRIO QUAR •

• Relatório de Auto-Avaliação 2009 •

ANEXOS



ANEXO I

SISTEMA DE INFORMAÇÃO E CONTROLO INTERNO

SISTEMA DE INFORMAÇÃO E CONTROLO INTERNO

Questões	Aplicado			Fun da men taç ão
	S	N	NA	
1 – Ambiente de controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	Sim			
1.2 É efectuada internamente uma verificação efectiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	Sim			
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	Sim			
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	Sim			
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	Sim			
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direcção e os dirigentes das unidades orgânicas?	Sim			
1.7 O serviço foi objecto de acções de auditoria e controlo externo?	Sim			
2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	Sim			
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	98%			
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma acção de formação?	100%			
3 – Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	Sim			
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	Sim			
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?			Ver p. 25	
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?	Sim			
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	Sim			
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?			Em desen- volvi- mento	

3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	Sim			
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas?	Sim			
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas é executado e monitorizado?	Sim			
4 – Fiabilidade dos sistemas de informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	Sim			
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?			Não	
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	Sim			
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	Sim			
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou activos do serviço?	Sim			
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i>)?	Sim			
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	Sim			

Nota: as respostas devem ser dadas tendo por referência o ano em avaliação.
 Legenda: S – Sim; N – Não; NA – Não aplicável.



• RELATÓRIO QUAR •

• Relatório de Auto-Avaliação 2009 •

ANEXO II

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIÇO GRÁFICO

Agradecemos que preencha este questionário,
imprima e nos devolva para o faxe 21 920 27 65



Estrada de Mem Martins, 4
S. Carlos
Apartado 113
2726-901 Mem Martins
Tel: 219 266 600
Fax: 219 202 765
E-mail: geral@eme.pt
Site: www.eme.pt

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO

PORQUE A SUA OPINIÃO É IMPORTANTE PARA A MELHORIA E APERFEIÇOAMENTO DOS NOSSOS SERVIÇOS, PORQUE NOS PREOCUPAMOS, **COMO AVALIA O SERVIÇO QUE LHE PRESTAMOS?**

Nome do Cliente _____

Exmo.(a) Sr.(a) _____

N/Proposta(s) _____ Data da N/proposta(s) _____ Obra _____

Designação do Trabalho _____

Data da Adjudicação _____ Data da entrega do Trabalho _____

(a preencher pelo cliente)

PRAZO DE ENTREGA

- Muito Bom
 Bom
 Razoável
 Mau

QUALIDADE DO TRABALHO

- Muito Bom
 Bom
 Razoável
 Mau

APOIO TÉCNICO AO CLIENTE

- Muito Bom
 Bom
 Razoável
 Mau

QUALIDADE DA ENTREGA (embalagem...)

- Muito Bom
 Bom
 Razoável
 Mau

Se pretender abordar alguma outra questão, ou realizar alguma sugestão que considere relevante para a melhoria e aperfeiçoamento do serviço da EME, solicitamos que utilize o espaço abaixo.

Nome Legível _____ S/e-mail _____

Telefone _____ Data _____

AGRADECEMOS A SUA DISPONIBILIDADE E COLABORAÇÃO.

Caso necessite de algum esclarecimento, poderá contactar o Sector de Apoio ao Cliente através do n.º 21 926 66 00.



ANEXO III

QUADRO DE MONITORIZAÇÃO DO QUAR

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.

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	Concretização				Desvios
			1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	
EFICÁCIA 40%							
Ob. 1 [O 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	35.293 €	-152.979 €	431.209 €		
Peso 100%							
Ob. 2 [OE 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€	808.523 €	1.825.255 €	3.355.097 €		
Peso 100%							
Ob. 3 [OE 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	10	13	12		
Peso 100%							
Ob. 4 [OE 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%	83%	85%	87%		
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€		Foi aplicada com sucesso uma sugestão. Ainda não foi apurado o ganho de produtividade	Foram aplicadas com sucesso 5 sugestões. Ainda não foi apurado o ganho de produtividade		
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%	99%	98%	98%		
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%	100%	99%	99%		
Peso 50%							
Ind.8 (Sacos de provas sem inconformidades / Total de sacos de provas) * 100	99%	97%<I<99%	Só pode ser apurado no final do processo de Exames	Só pode ser apurado no final do processo de Exames	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

Explicitação das fórmulas utilizadas

Ind.1	Diferença entre Custos e Proveitos = € 35.292,78	Mapa de Demonstração de Resultados
Ind.2	Valor de Factuação no 1º trimestre 2009 = € 808.522,84	Programa de Factuação da EME
Ind.3	Média do Somatório de Dívidas a Fornecedores ultimos 4 trimestres / Valor das Aquisições nos últimos 4 trimestres) * 360 dias => $\frac{((23.137,6+96.138,22+199.900,62)/4)}{(545.421,47+949.154,01+688.437,30+418.820,05)} * 360 = 11,04$	Valores do Balanço
Ind.4	(Obras prazos cumpridos / Total de obras) *100 => (176/213)*100 = 83%	Base de Dados da Direcção de Produção
Ind.5	Propostas de melhoria de produtividade aplicadas com sucesso -> 1 proposta (Envio da newsletter da EME em formato digital)	Análise da Mais-Valia de cada proposta
Ind.6	(Obras com classificação Bom e Muito Bom / Total Obras Classificadas) *100 => $(84/85)*100 = 99\%$	Questionário de Avaliação do Serviço Prestado enviado aos clientes
Ind.7	(Obras sem inconformidades / Total de Obras executadas) * 100 = 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



• RELATÓRIO QUAR •

• Relatório de Auto-Avaliação 2009 •

ANEXO IV

QUADRO DE MONITORIZAÇÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES DE 2009

Quadro de Monitorização Trimestral dos Projectos e Actividades do Plano de Actividades de 2009

63

Projectos / Actividades	Indicadores	1º Trimestre		Objectivo Anual			
		Verificado	Grau de realização	Verificado Acumulado	Grau de Realização Acumulado	Meta Anual	
			%		%	%	
P1 (JR)	Reporte Automático ao Cliente da Evolução da Obra	Ter o sistema de comunicação por sms em funcionamento para 2 a 4 clientes	Foi feita a recolha de informação, análise das necessidades internas e criação de ferramentas informáticas para funcionamento do reporte	40%		100%	2-4 clientes
P2 (VB)	Escalada para a Qualidade	Ter concluído o relatório nos prazos indicados	Foram identificados os processos necessários para o SGQ e iniciou-se a análise da sequência e interação dos mesmos	30%		100%	Relatório Qualidade
P3 (RS)	Registo Electrónico dos tempos de produção	Ter realizado o registo até as final do ano para todas as áreas	Criação dos formulários electrónicos para a pré-impressão (foi detectada uma incompatibilidade entre a aplicação e os MAC's utilizados nesta área)	25%		100%	Registo electrónico PI/Imp/Acab
P4 (RS)	Automatização das Saídas de Armazém	Ter realizado o registo até as final do ano	Criação do procedimento electrónico e execução de testes de funcionamento	100%		100%	Saídas Armazém Automáticas
P5 (RS)	Aplicação de um novo modelo organizativo na Secção de Impressão	Realizar as acções 1 e 2 até ao final do ano	Em preparação a acção de formação sobre o novo modelo organizativo	25%		100%	1) Acção de Formação 2) Eventos de Mudança
P6 (IG)	Reengenharia dos Circuitos Administrativos da Cadeia de Valor	Ter realizado entre 2 e 4 alterações de relevo	Redução do número de documentos do processo administrativo que circulam;	25%		100%	2 - 4 alterações
P7 (MI)	Desenvolver um Sistema de Sugestões	Ter aplicado com sucesso entre 2 a 4 sugestões	Recepção e registo de 4 sugestões; enviadas 3 sugestões a despacho; desencadeados os procedimentos tendentes à execução de 2 sugestões; implementada 1 sugestão	25%		100%	2 - 4 sugestões
P8 (JE)	Descrição de cada posto de trabalho	1º Semestre - DD e DAF 2º semestre - DP	Estudo e planeamento para a realização do objectivo	40%		100%	DAF / DD / DP
P9 (JMC)	Melhoria das condições e fluxo de produção fabril	Propostas de melhoria aprovadas				100%	
A1 (LD)	Avaliação dos Prazos de Entrega	Ind 1	60% obras com desvio < 3 dias	Foi desenvolvida o ficheiro e a actualização da BD da DP para permitir o registo e controlo diário dos prazos	83%	60%	60% - desvio < 3 dias
		Ind 2	90% respostas com classificação Bom e Mto Bom no Prazo e Qualidade da Entrega	Avaliação dos questionários de satisfação do cliente	93%	90%	90% Bom e Mt Bom
A2 (JR)	Avaliação do Cumprimento das Especificações da Obra	Ind 1	65-67% de respostas superiores as Bom na Qualidade e Apoio Técnico	Envio dos inquéritos e avaliação das respostas nas variáveis de apoio técnico e qualidade do trabalho	100%	67%	65% - 67% Mt Bom
		Ind 2	N.º de obras repetidas: entre 7 e 9	Não se verificaram repetições de obras	0	9	7 - 9 repetições
A3 (LD)	Gestão dos Canais de Comercialização e Condições de Venda	Ind 1	Vendas directas com valores entre 35-45% da facturação total	Elaboradas informações sobre a evolução das vendas de diversos impressos	37%	45%	VD = 35% - 45% da FT
		Ind 2	Facturação do Produto Acabado entre 50-60% da facturação total		78%	60%	Fact PA = 50% - 60% da FT
A4 (PM)	Edições e Novos Produtos	Entre 3 e 5 novos produtos	Foram publicados 2 livros do GAVE e realizadas reuniões no sentido de serem feitas outras publicações	2		5	3 - 5 novos produtos
A5 (AP)	Avaliação do Mercado e Formação de Preços de Serviço Gráfico e de Distribuição	Índice de Adjudicação entre 50% e 60%	Apuramento dos valores de consultas à EME e adjudicações de serviços	56% em n.º 51% em valor		60%	IA = 50% - 60%

• Relatório de Auto-Avaliação 2009 •

• RELATÓRIO QUAR •

Quadro de Monitorização Trimestral dos Projectos e Actividades do Plano de Actividades de 2009

Projectos / Actividades	Indicadores		1º Trimestre		Objectivo Anual			
			Verificado	Grau de realização	Verificado Acumulado	Grau de Realização Acumulado	Meta Anual	
					%		%	
A6 (LC)	Reduzir a Permanência das Existências em Armazém	Ind 1	Rotação da Matéria Prima em stock entre x e y	Eliminação dos desperdícios e aumento da rotação de stock no armazem de Matéria Prima	25%			
		Ind 2	Rotação do Produto Acabado em stock entre x e y	Eliminação dos desperdícios e aumento da rotação de stock no armazem de Produto Acabado	0%			
A7 (IG)	Análise de Desvios entre Custo Apurado e Orçamento	Ind 1	Ter realizado a análise até ao final do mês seguinte a cada trimestre	Análise e validações dos desvios diariamente; resolução dos desvios na altura em que são verificados	25%			
		Ind 2	Determinar desvios tipo razoáveis	Análise dos intervalos do orçamento e respectivos desvios	25%		4 relatórios anuais	
A8 (MC)	Prevenção de erros nas Provas de Exame e de Aferição	Acções correctivas aplicadas						
A9 (AP)	Constituição de uma Bolsa de Fornecedores	Aplicar os critérios de avaliação da qualidade a todos os fornecedores		Registo dos novos fornecedores que têm sido consultados	20%		Avaliação Anual Fornecedores	
A10 (LD)	Divulgação de Serviços e Produtos da EME	Ind 1	Facturação de Novos Clientes entre 40 e 60 mil euros	Os contactos com potenciais cliente só irão ser feitos a partir de Março	22.000		60.000	
		Ind 2	70-80% de cumprimento das acções do plano de divulgação	Envio de 7 Newsletters; contacto com diversas clientes	100%		100%	40 - 60 mil euros 70% - 80% plano divulgação
A11 (RS)	Visitas a pontos de interesse na indústria gráfica	Ter realizado entre 2 a 4 acções		Visita à feira Pro-Digit@!; visita à Lisgráfica	2		4	2 - 4 Acções
A12 (IR)	Acção de Formação sobre acompanhamento da encomenda gráfica	Ter realizado a formação com avaliação Bom		Recolha de informação e criação em Power Point da acção de formação	50%		100%	Classificação Bom
A13 (LG)	Aumentar a rotatividade das pessoas nos postos de trabalho	Ter conseguido de y pessoas tenham realizado tarefas novas durante 2 a 4 semanas		Sem desenvolvimento no 1º trimestre	0%		0%	
A14 (RS)	Acção de Formação sobre análise contrastiva das obras	Ter realizado a formação com avaliação Bom		Em preparação, uma vez que vai ser realizada apenas no último trimestre	25%		100%	Classificação Bom
A15 (AP)	Gestão do Plano e Relatório de Actividades e SIADAP	Ter elaborado relatórios trimestrais e anual		Foi recolhida toda a informação relativa à monitorização dos projectos e actividades do plano	25%		100%	4 relatórios anuais



Quadro de Monitorização Trimestral dos Projectos e Actividades do Plano de Actividades de 2009

Projectos / Actividades		Indicadores		3º Trimestre	
				Verificado	Grau de realização
					%
P1 (JR)	Reporte Automático ao Cliente da Evolução da Obra	Ter o sistema de comunicação por sms em funcionamento para 2 a 4 clientes		O sistema foi criado e implementado com sucesso. Foi enviada informação aos clientes da EME , por forma a aderirem ao report. Obtivemos até à data 2 pedidos de clientes.	85%
P2 (VB)	Escalada para a Qualidade	Ter concluído o relatório nos prazos indicados		Estão em fase de validação as fichas de procedimento geral que visam descrever as actividades da EME, os documentos relevantes para a gestão e os registos recebidos do exterior	50%
P3 (RS)	Registo Electrónico dos tempos de produção	Ter realizado o registo até ao final do ano para todas as áreas		Tenta-se resolver a incompatibilidade detectada entre a aplicação e os MAC's, que passará pelo upgrade ou substituição de alguns equipamentos	75%
P4 (RS)	Automatização das Saídas de Armazém	Ter realizado o registo até ao final do ano		A 2ª fase do projecto, a requisição electrónica das saídas de armazém, também já se encontra concluída.	100%
P5 (RS)	Aplicação de um novo modelo organizativo na Secção de Impressão	Realizar as acções 1 e 2 até ao final do ano		Em preparação a acção de formação sobre o novo modelo organizativo	50%
P6 (JG)	Reengenharia dos Circuitos Administrativos da Cadeia de Valor	Ter realizado entre 2 e 4 alterações de relevo		Redução dos documentos do Proc. Admin; Alterações na análise do desvio das obras; Estudo de medidas de optimização do processo do Produto Acabado.	80%
P7 (MJ)	Desenvolver um Sistema de Sugestões	Ter aplicado com sucesso entre 2 a 4 sugestões		Recepção e registo de 6 sugestões; enviadas 5 sugestões a despacho; desencadeados os procedimentos tendentes à execução de 5 sugestões; implementadas 5 sugestões	100%
P8 (JF)	Descrição de cada posto de trabalho	1º Semestre - DD e DAF	2º semestre - DP	Descrição dos postos de trabalho concluída para DAF e DD. Início da mesma actividade para DE e DP	65%
P9 (JMC)	Melhoria das condições e fluxo de produção fabril	Propostas de melhoria aprovadas		Alteração do sentido de saída do prod. Acabado na Trilateral; Aguarda autorização do CA a abertura de procedimento relativo à Alteração da Iluminação Fabril	50%
A1 (LD)	Avaliação dos Prazos de Entrega	Ind 1	60% obras com desvio ≤ 3 dias	Avaliação diária da actividade, alertas para situações de atrasos; comunicação com cliente; registo das justificações	87%
		Ind 2	90% respostas com classificação Bom e Mto Bom no Prazo e Qualidade da Entrega	Avaliação dos questionários de satisfação do cliente	97%
A2 (JR)	Avaliação do Cumprimento das Especificações da Obra	Ind 1	65-67% de respostas superiores as Bom na Qualidade e Apoio Técnico	Envio dos inquéritos e avaliação das respostas nas variáveis de apoio técnico e qualidade do trabalho	100%
		Ind 2	N.º de obras repetidas: entre 7 e 9	Não se verificaram repetições de obras	0
A3 (LD)	Gestão dos Canais de Comercialização e Condições de Venda	Ind 1	Vendas directas com valores entre 35-45% da facturação total	Elaboradas informações sobre a evolução das vendas de diversos impressos	46%
		Ind 2	Facturação do Produto Acabado entre 50-60% da facturação total		56%
A4 (PM)	Edições e Novos Produtos	Entre 5 e 8 novos produtos		Foram publicados 2 livros do GAVE, foi criado um artigo novo (1091) e foram actualizados outros produtos.	6
A5 (AP)	Avaliação do Mercado e Formação de Preços de Serviço Gráfico e de Distribuição	Índice de Adjudicação entre 50% e 60%		Apuramento dos valores de consultas à EME e adjudicações de serviços	59% em n.º 54% em valor



Quadro de Monitorização Trimestral dos Projectos e Actividades do Plano de Actividades de 2009

Projectos / Actividades		Indicadores		3º Trimestre	
				Verificado	Grau de realização
					%
A6 (LC)	Reduzir a Permanência das Existências em Armazém	Ind 1	Rotação da Matéria Prima em stock entre 200 e 250 dias	Eliminação dos desperdícios e aumento da rotação de stock no armazem de Matéria Prima	160 dias
		Ind 2	Rotação do Produto Acabado em stock entre x e y	Eliminação dos desperdícios e aumento da rotação de stock no armazem de Produto Acabado	0%
A7 (JG)	Análise de Desvios entre Custo Apurado e Orçamento	Ind 1	Ter realizado a análise até ao final do mês seguinte a cada trimestre	Análise e validações dos desvios diariamente; resolução dos desvios na altura em que são verificados; implementação do SIVE	50%
		Ind 2	Determinar desvios tipo razoáveis	Análise dos intervalos do orçamento e respectivos desvios	50%
A8 (JMC)	Prevenção de erros nas Provas de Exame e de Aferição	Acções correctivas aplicadas		Aplicação de "mosca" nos cadernos impressos para que não entrem em saco provas com páginas em branco	100%
A9 (AP)	Constituição de uma Bolsa de Fornecedores	Aplicar os critérios de avaliação da qualidade a todos os fornecedores		Criação de formulário no qual serão introduzidas informações relativas a fornecedores	50%
A10 (LD)	Divulgação de Serviços e Produtos da EME	Ind 1	Facturação de Novos Clientes entre 40 e 60 mil euros	Valor registado de facturação de novos clientes é de €96.703,49 euros	100%
		Ind 2	70-80% de cumprimento das acções do plano de divulgação	Envio de 13 Newsletters; contacto com 120 potenciais novos clientes	100%
A11 (RS)	Visitas a pontos de interesse na indústria gráfica	Ter realizado entre 2 a 4 acções		Visita à feira Pro-Digit@!; visita à Lisgráfica; 1 visitas à fábrica da de papel do Grupo Portucel Soporcel	80%
A12 (JR)	Acção de Formação sobre acompanhamento da encomenda gráfica	Ter realizado a formação com avaliação Bom		Realizada a acção de formação, foi entregue uma ficha de avaliação dos conhecimentos adquiridos pelos formandos e uma de avaliação da acção com 45 respostas Bom e 30 Excelente	100%
A13 (LG)	Aumentar a rotatividade das pessoas nos postos de trabalho	Ter conseguido de 10 pessoas tenham realizado tarefas novas durante 2 a 4 semanas		Definidas as secções/pessoas onde poderá ser implementada esta actividade; 1 colaborador com alteração de funções	30%
A14 (RS)	Acção de Formação sobre análise contrastiva das obras	Ter realizado a formação com avaliação Bom		Em preparação, uma vez que vai ser realizada apenas no último trimestre	50%
A15 (AP)	Gestão do Plano e Relatório de Actividades e SIADAP	Ter elaborado relatórios trimestrais e anual		No final do 2º trimestre não foi feito reporte relativo aos projectos/actividades devido ao período de férias	50%



• RELATÓRIO QUAR •

• Relatório de Auto-Avaliação 2009 •

ANEXO V

BALANÇO SOCIAL (EM SÍNTESE)

Recursos Humanos

No final de 2009, encontravam-se ao serviço da EME 97 pessoas: 88 trabalhadores contratados em regime de direito privado; 7 funcionários em Contrato de Trabalho em Funções Públicas, afectos à EME; sendo os restantes dirigentes, em Comissão de Serviço.

O trabalhador da EME é maioritariamente do sexo masculino (56%), com um nível etário médio de 48 anos e uma antiguidade média de 17 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3.º Ciclo e o Secundário (60%), seguindo-se os habilitados com o 1.º e 2.º Ciclos (30%), e os Licenciados (10%).

Para o *desenvolvimento profissional e pessoal* das pessoas que trabalham na EME, contribui a avaliação do desempenho e o reconhecimento das competências demonstradas na utilização de máquinas, *software* e outros equipamentos.

A EME tem aplicado o SIADAP (Sistema de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública) desde há seis anos, nos termos da legislação em vigor, e em 2008 com a introdução das novas regras estabelecidas pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Pretende-se promover uma ligação forte e sistemática entre a gestão dos recursos humanos e a gestão por objectivos definida nos Planos de Actividade anuais.

Para uma mais correcta ligação entre a gestão de actividades e a gestão das pessoas iniciou-se em 2006 o processo de identificação das habilidades, conhecimentos e atitudes determinantes para a eficácia de cada família ou grupo de profissional.

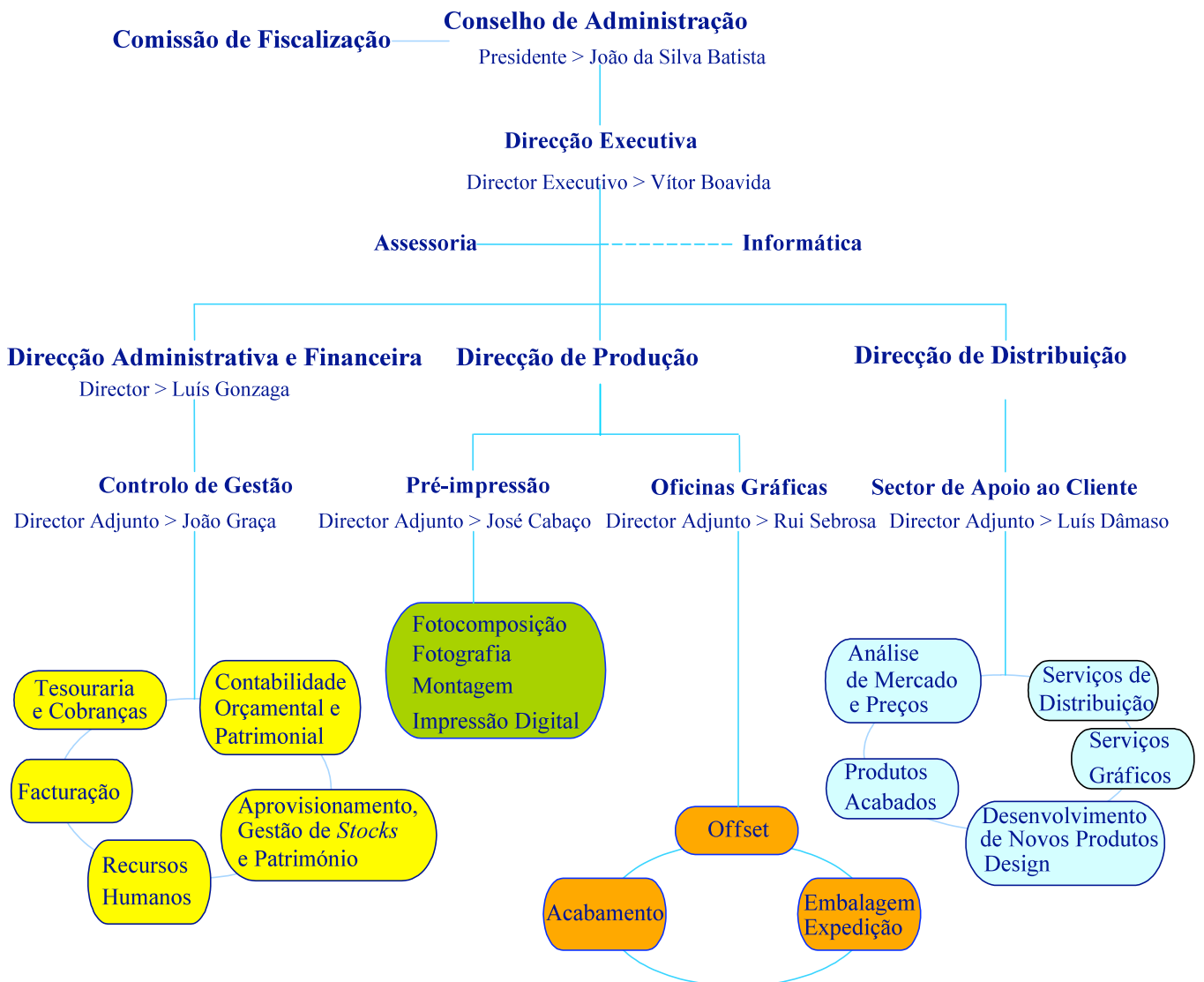
O desenvolvimento das competências também resulta de acções de formação proporcionadas aos trabalhadores. No que diz respeito ao desenvolvimento das habilitações profissionais dos funcionários, foram concretizadas **932 horas de formação** das acções previstas, tendo sido possível obter um grau de execução *muito bom*, considerando os pressupostos inicialmente definidos para 2009.



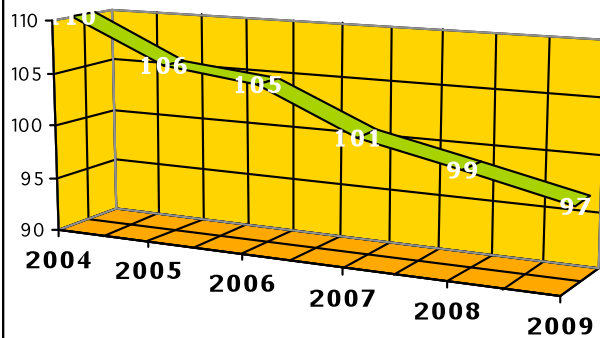
O número de participantes em acções de formação, em 2008 representou cerca de 97% do efectivo da EME.

Em 2009, o investimento total em formação foi de €3.420,50. No que diz respeito às áreas de formação contempladas, em 2009 continuou-se a privilegiar as acções de sensibilidade para as questões relacionadas com a segurança, higiene e saúde no trabalho, que justificam o acréscimo de horas registadas em formação comparativamente a 2007 (+703horas) e 2008 (+17horas).

Organograma



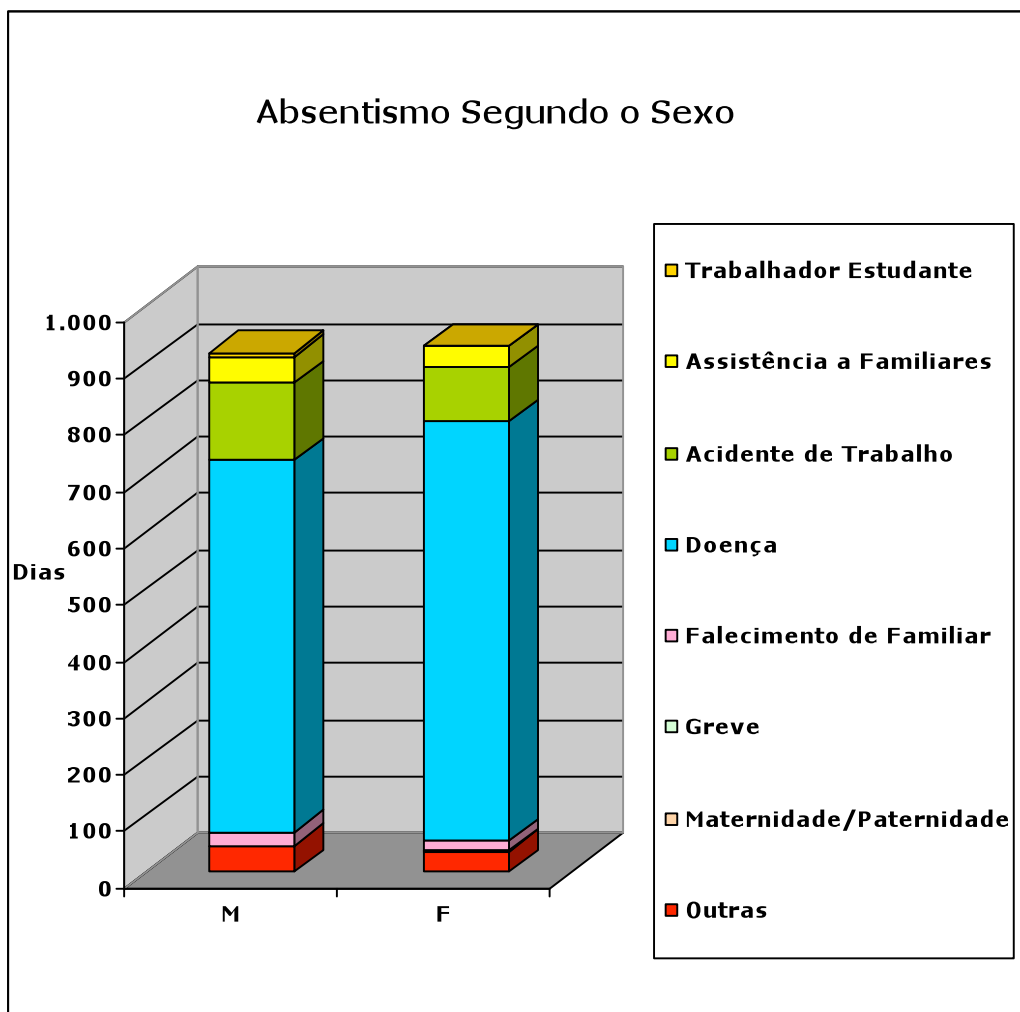
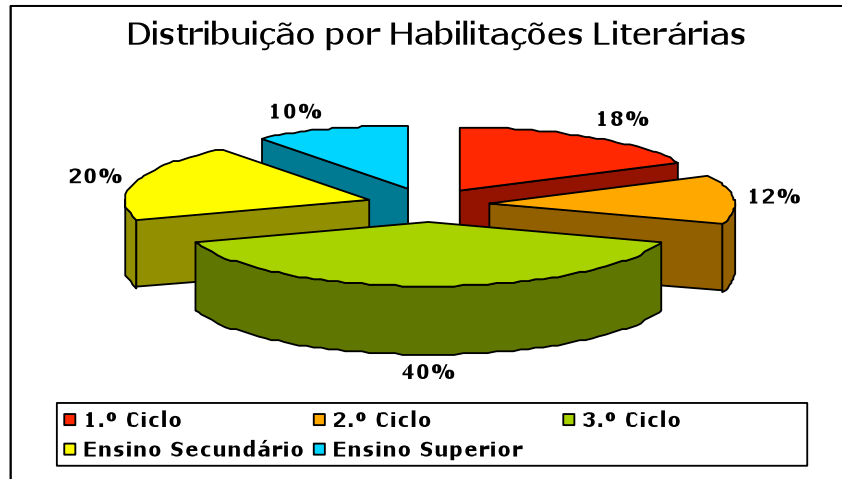
Análise Comparativa dos Últimos Seis Anos: Efectivo

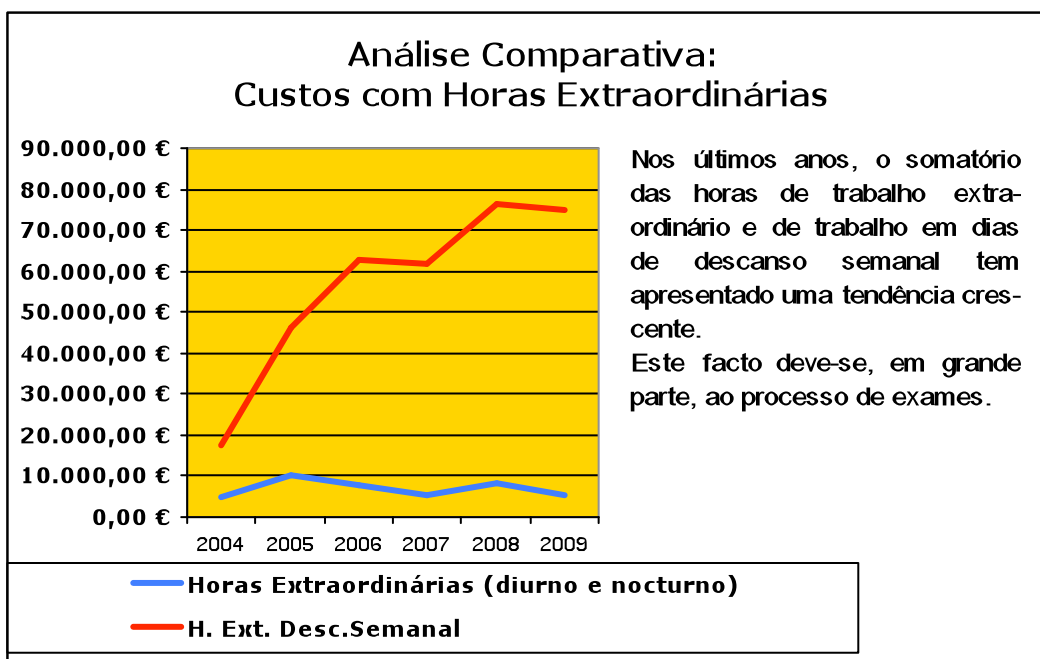
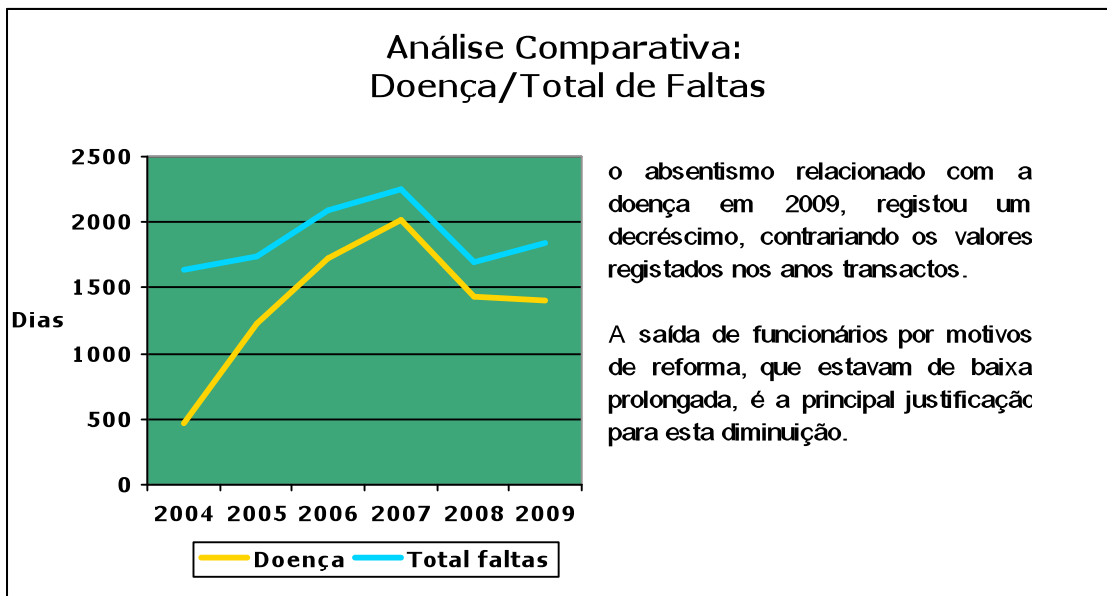


No seguimento da política adoptada nos últimos anos, de racionalização dos recursos humanos, não tem sido necessário recorrer à admissão de novos trabalhadores, tendo sido encontradas soluções internas para colmatar as saídas que se verificaram.

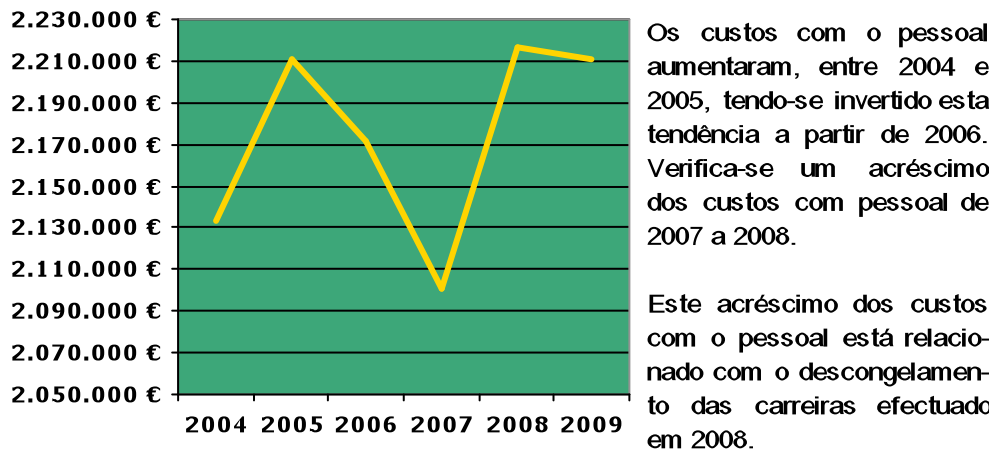
Contagem dos efectivos por nível de escolaridade, segundo o sexo

(quadro 1.8)	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0
4 anos de escolaridade	8	9	17
6 anos de escolaridade	5	7	12
9 anos de escolaridade	18	21	39
12 anos de escolaridade	17	2	19
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	4	4	8
Mestrado	2	0	2
Doutoramento	0	0	0
TOTAL	54	43	97

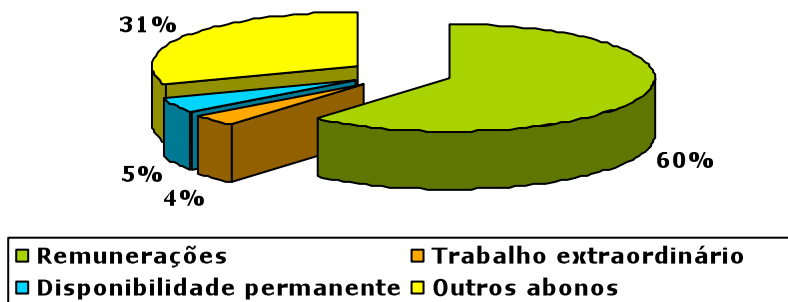




Análise comparativa: Custos com Pessoal



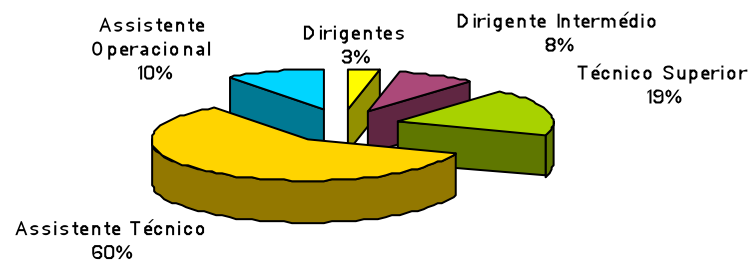
Encargos com Pessoal



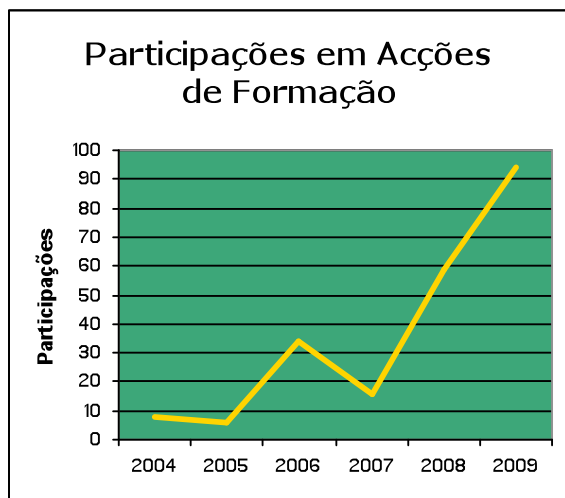
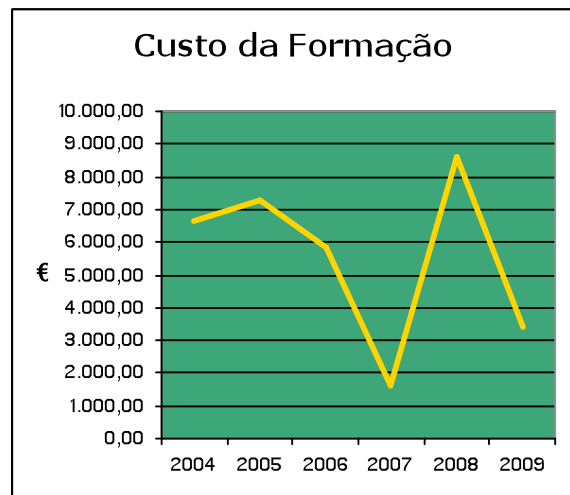
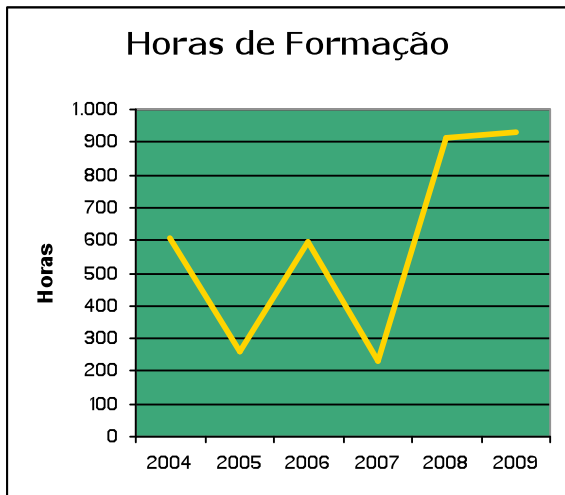
Despesas anuais com formação

(quadro 4.4)	Valor (€)
Despesa com acções internas	0€
Despesa com acções externas	3.420,50€
TOTAL	3.420,50€

Formação por Tipo de Efectivo



Participação em acções de Formação





ANEXO VI

INDICADORES DA EME

			2009
Indicadores de Gestão	Número de Empregados*		89
	Vendas+Prestação de Serviços		3.870.051,57
	Vendas por empregado*		43.483,73
	Resultados Operacionais		-87.815,25
	Resultados Financeiros		55.081,69
	Resultados Correntes		-32.733,56
	Resultados Líquidos		-35.618,11
	Activo Total Líquido		6.164.226,66
	Valor Acrescentado Bruto (VAB)		2.197.071,86
	Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado*		24.686,20
Análise Financeira	Rácios de Liquidez	Solvabilidade	20
		Liquidez Geral	216
		Liquidez Reduzida	185
		Liquidez Imediata	157
		Prazo de Segurança de Liquidez (Dias)	431
Análise Económica	Rácios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-0,6%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-2%
		Rendibilidade do Activo	-1,4%
		Rendibilidade Económica	-0,6%
	Rácios de Funcionamento	Rotação das Existências	5,09
		Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias)	129
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	64
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	12

* Considera-se apenas os empregados que constituem encargo no orçamento da EME.